

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## **ANALÝZA A ZHODNOCENÍ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ**

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:  
Bc. Monika Burdová

---

2012



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika BURDOVÁ**  
Osobní číslo: **E10708**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza a zhodnocení měření spokojenosti zákazníků**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav poskytovaných služeb ve vybraném podniku a vyhodnotit spokojenost jeho zákazníků. Na základě získaných informací navrhnout opatření pro zlepšení kvality poskytovaných služeb a komunikace se zákazníky.

#### Metodika

Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, charakteristika vybraného podniku, analýza současného stavu služeb s ohledem na spokojenost zákazníků, návrh opatření pro zlepšení kvality poskytovaných služeb a komunikace se zákazníky.

#### Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika podniku, 5. Analýza současného stavu služeb s ohledem na spokojenost zákazníků, 6. Návrh opatření, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

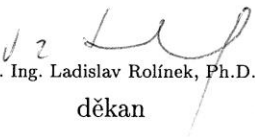
Seznam odborné literatury:

- FOSTER, R.V.T.**, *Jak získat a udržet zákazníka*, 1. vyd. Praha. Computer Press, 2002, s.118, ISBN 80-7226-663-2  
**KOZEL, R.**, *Moderní marketingový výzkum*, 1.vyd. Praha. Grada Publishing, 2006, s. 277, ISBN 80-247-0966-X  
**NENADÁL, J. a kol.** *Modely a zlepšování spokojenosti zákazníků*, 1. vyd. Praha. Národní informační středisko pro podporu jakosti. 2004. s. 97, ISBN 80-02-01672-6  
**NENADÁL, J.** *Měření v systémech managementu jakosti*, 2. dopl. vyd. Praha. Management Press, 2004, s. 335, ISBN 80-7261-110-0.  
**SPÁČIL, A.**, *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*, 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2003. s. 116, ISBN 80-247-0514-1

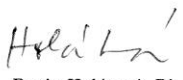
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Studentůvská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Analýza a zhodnocení měření spokojenosti zákazníků* vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a z materiálů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 20. 4. 2012

.....

Bc. Monika Burdová



## **Poděkování**

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc., vedoucí diplomové práce, za poskytnuté odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytla během zpracovávání této práce.

Současně bych ráda poděkovala paní Blance Korotvičkové, majitelce Grand hotelu Opera, za poskytnutí potřebných informací pro zpracování této diplomové práce.





## Obsah

1 Úvod .....	3
2 Literární přehled.....	5
2.1 Zákazníci.....	5
2.2 Služby .....	5
2.3 Kvalita služeb.....	6
2.4 Spokojenost zákazníků .....	10
2.5 Měření zákaznické spokojenosti.....	11
2.5.1 Evropský model spokojenosti zákazníka .....	11
2.5.2 KANO model .....	12
2.6 Definování, kdo je zákazníkem .....	13
2.7 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti .....	14
2.7.1 Metoda rozvoje znaků kvality .....	15
2.7.2 Metoda naslouchání hlasu zákazníka.....	15
2.7.3 Stížnosti.....	16
2.8 Metody sběru dat.....	17
2.8.1 Pozorování.....	17
2.8.2 Experiment .....	18
2.8.3 Dotazování .....	19
2.9 Dotazník.....	21
2.9.1 Typy otázek .....	22
2.9.2 Formulace otázek .....	23
2.9.3 Struktura a formát dotazníku .....	24
2.10 SWOT analýza .....	25
3 Metodika .....	26
3.1 Cíl.....	26
3.2 Zdroje dat.....	26
3.3 Etapy vypracování práce .....	27
3.4 Vlastní metodika .....	28

4 Charakteristika hotelu .....	30
4.1 Historie.....	30
4.2 Současnost.....	30
4.3 Organizační struktura .....	31
4.4 Poskytované služby .....	32
5 Analýza současného stavu s ohledem na spokojenost zákazníků .....	36
5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	36
5.2 Souhrnné vyjádření spokojenosti zákazníků.....	48
5.3 SWOT analýza .....	49
5.3.1 Silné stránky .....	49
5.3.2 Slabé stránky .....	50
5.3.3 Příležitosti .....	50
5.3.4 Ohrožení .....	51
5.3.5 Matice IFE.....	51
5.3.6 Matice EFE.....	52
6 Návrh opatření .....	54
7 Závěr .....	57
8 Summary .....	59
9 Použitá literatura .....	60
10 Přílohy.....	65

# 1 Úvod

S hotelovými službami se setkal snad každý z nás. V současné době nás obklopuje nemalé množství podniků, které provozují hotelovou činnost. Rozvíjející se turismus kráčí ruku v ruce s hotelovými službami. Snad v každém malém městečku se dnes nabízí možnost ubytování ať už v podobě menšího penzionu či hotelu.

Statistická data uvádějí, že se v České republice nachází 7 235 zařízení, která provozují ubytovací činnost. V Kraji Vysočina existuje 346 ubytovacích zařízení. Každý hotel či penzion je jedinečný, neboť nabízí odlišné služby, liší se také způsob poskytování služeb, vybavenost pokojů atd. Je tedy velmi těžké obstát v konkurenčním boji mezi hotely. Zachovat si svoji konkurenceschopnost je velmi obtížný proces, obzvláště v současné době, kdy světem otřásá celosvětová hospodářská krize. Konkurence je silnější a neustále se vyvíjí. Proto je velice důležité ji neustále sledovat a také věnovat velkou pozornost nově se vyvíjejícím trendům v tomto oboru. Mezi nedílnou součástí každodenních činností hotelu by mělo patřit sledování a měření spokojenosti zákazníků. Zákazníci, kteří jsou naprosto spokojeni se službami daného podniku, zajistí zdroj zisku, ale také se sami postarají o výbornou reklamu poskytovaných služeb. Současnost vyžaduje, aby se podniky zabývaly nejen spokojeností svých stávajících zákazníků, ale i získáváním nových zákazníků, kterým budou poskytované služby přinášet uspokojení jejich potřeb.

Každý hotel by se měl snažit udržet si svého zákazníka a neustále získávat nové. Majitelé a zaměstnanci hotelů či penzionů mají velké množství prostředků, kterými mohou oslovit potenciální zákazníky a udržet ty stávající. Každá doba s sebou přináší nové možnosti, jak na sebe upozornit, jak zveřejnit své služby, jak se dostat lidem do podvědomí. Silným nástrojem současné doby je internet. Hotely mohou prezentovat služby na svých webových stránkách. Novinkou jsou také různé slevové portály, na kterých nabízí hotely a jiné podniky svoje služby a tím se zviditelňují. Sociální sítě, zejména Facebook, jsou dalším silným nástrojem propagace hotelových služeb. Denní tisk, časopisy, reklamní poutače a reklama v médiích jsou naprosto běžným způsobem reklamy.

Neustálé zlepšování poskytovaných služeb by mělo být hlavní prioritou a vést k uchování si stálé klientely. Neustálé zlepšování a provádění změn ve struktuře

či způsobu nabízených služeb vede podnik vpřed a odlišuje ho od ostatních. Hotel díky těmto praktikám získává náskok nad ostatními konkurenty v odvětví, protože se nebojí odlišit a nabídnout svým klientům něco nového, něco navíc, něco, co zákazníky upoutá a znovu přivede.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Zákazníci

Kdo jsou zákazníci?

- Zákazníci jsou lidé, kteří jsou nejdůležitější pro fungování podniku, přijdou-li osobně, pošlou-li dopis nebo zavolají.
- Zákazníci na podniku nejsou závislí – podnik je závislý na nich.
- Zákazníci pro firmu neznamenají přerušení práce – jsou smyslem vykonávané práce. Tím, že jsou obsluhováni, tím jim není prokazována laskavost – naopak oni prokazují laskavost tím, že dávají firmě možnost, aby obsluhovala je.
- Zákazníci nejsou jen statistickými čísly – jsou to lidé, kteří mají své pocity, prožitky, předsudky a náklonnosti.
- Zákazníci chodí do podniku se svými potřebami. Úkolem podniku je zajistit oboustrannou spokojenost.
- Zákazníci určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní (Foster, 2002).

Pro firmu je velmi důležité definovat, kdo jsou její klíčoví zákazníci, kdo bude produkty či služby daného podniku nakupovat. Po definování klíčových zákazníků by měl podnik směřovat veškerou pozornost na uspokojování potřeb tohoto segmentu (Bennett, 2005).

### 2.2 Služby

Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé. V zásadě je nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, avšak nemusí být spojena s hmotným produktem (Kotler, 1998).

Charakteristickými znaky služeb jsou nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost.

- *Nehmotnost* – před uskutečněním koupě nemůže být služba ověřena, přezkoušena, otestována či ochutnána. Nákupem služby se rozumí nákup něčeho nehmotného.

- *Nestálost* – není zaručeno stabilní provedení a neměnná kvalita služeb, protože služba do značné míry závisí na lidech, kteří jsou vlastníci rozdílných a proměnlivých schopností.
- *Neoddělitelnost* – nelze oddělit službu od místa poskytování a místa spotřeby, výroba a spotřeba probíhají ve stejném čase.
- *Neskladovatelnost* – nemožnost odebrat službu ze skladu a také nemožnost trvalého rezervování (Boučková, 2003).

Firmy, které nabízí služby člení svoji nabídku podle čtyř kategorií:

- *Základní služby* – odpovídají účtovanému výkonu. Firma musí přesně formulovat svoji nabídku základních služeb (např. nocleh v hotelu).
- *Rozšířené služby* – mohou být uživateli nabízeny za stejnou cenu jako základní služby a mohly by představovat výhodu oproti konkurenci (např. nocleh v hotelu s bezplatnou malou snídaní nebo nocleh pro druhou osobu zdarma).
- *Sdružené služby* – výběr z řady základních a rozšířených služeb. Sdružené služby lze účtovat (např. pronájem automobilu za nízkou cenu v případě rezervace hotelového pokoje).
- *Nové služby* – mohou být zdrojem nových aktivit (Maurani, 1995).

## 2.3 Kvalita služeb

Neustále rostoucí nároky spotřebitelů zvyšují význam kvality služeb. Kvalita podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují. Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který též představuje významnou výhodu oproti konkurenční službě a odlišuje ji tak (Vašítková, 2008).

Cokoliv, s čím přijde zákazník do kontaktu, je poskytnutá služba a kdokoliv, s kým přijde zákazník do kontaktu, tuto službu poskytuje. Omezení dodávky či neochota personálu je vnímána v očích zákazníka opačně (Spáčil, 2003).

**Technická kvalita** se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. Může to být např. stav automobilu po opravě,

čistota oděvů z čistírny nebo vzhled účesu od kadeřníka. Je to vlastně výsledek poskytované služby. Hodnocení technické kvality služby se jeví jako snazší záležitost, ale i zde mnohdy její úroveň mohou objektivně posoudit pouze odborníci nebo se může tato kvalita služby posuzovat až po uplynutí určitého časového období. To však není jediný důležitý prvek kvality. Zákazníci se zajímají také o to, jakým způsobem je jim služba poskytnuta, tedy o tzv. **funkční kvalitu služby**. Vnímání funkční kvality je subjektivnější. Prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců organizace, délka čekací doby apod., to vše poskytovanou službu ovlivňuje.

Technická a funkční kvalita se podílejí na image organizace, která má zpětně vliv na to, jaké očekávání spojuje zákazníka se službou. Má-li se hodnotit kvalita služby ve vztahu k očekávání zákazníků, je nutné zjistit, jaké toto očekávání je. To lze nejlépe učinit na základě dotazování. Hodnocení kvality se může lišit podle toho, zda je se službou primárně spojeno očekávání spíše vyšší či nižší kvality (Vašítková, 2008).

Organizace by neměly zapomínat na držení kroku s neustálým rozvojem a zdokonalováním. Je potřeba neustále služby rozvíjet a zlepšovat prostřednictvím nových zkušeností a poznatků (Foster, 2002).

Komplexní šetření kvality služeb organizace zahrnuje:

- **Hledisko zákazníka.** Jak zákazník vnímá funkční kvalitu služby, ale i to, jak posuzuje technickou kvalitu služby.
- **Hledisko marketingové koncepce organizace.** Cílem takového šetření je zjištění, nakolik je kvalita poskytovaných služeb v souladu s marketingovou strategií podniku.
- **Konkurenční hledisko.** Dotazy směřovanými k zákazníkům může být zjištěna spokojenost se službami určité organizace, ale v případě, že konkurence nabídne vyšší úroveň služeb a zákazníci to zjistí, je reálné nebezpečí, že přejdou ke konkurenci (Spáčil, 2003).

### 2.3.1 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Když si zákazník objedná službu, kupuje si tímto nehmataelnou zkušenost, která má představovat soubor výhod produktu o různém charakteru (Spáčil, 2003).

Kriteria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze sloučit do pěti širších pojmů:

- **hmotné prvky** – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby, např. porce jídla v restauraci,
- **spolehlivost** – přesnost výkonu služby, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby,
- **schopnost reakce** – schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita,
- **jistota** – schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost,
- **empatie, pochopení** – vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace (Vašítková, 2008).

### 2.3.2 Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace

Organizacím se nabízí několik možností, kterými mohou hodnotit kvalitu svých poskytovaných služeb. V poslední době se dostávají do popředí dvě metody, kterými jsou fingovaný nákup a audit služeb.

- **Fingovaný nákup**

V zahraničí je tato metoda také označována jako *mystery shopping*, jedná se o zvláštní způsob výzkumu kvality poskytované služby prostřednictvím nezávislých osob, které provádějí fingovaný nákup služby. Tyto pověřené osoby sledují chování prodejců, ověřují odbornost prodejců, vzhled a průběh poskytování služby. Hodnotí se i materiální prvky (vzhled provozovny, čistota, fyzická dostupnost a jiné). Výzkum může sloužit i k hodnocení chování personálu v netypických situacích, které jsou uměle vyvolány. Tato metoda může být také použita i k ověření a porovnání kvality poskytovaných služeb konkurenčními firmami. Cílem této metody je stanovení předpisů a norem pro provádění zkoumaných služeb či kritérií a standardů, které mají podléhat hodnocení kvality poskytování služby.

- **Audit**

K hodnocení kvality poskytovaných služeb lze využít i audit. Těmito postupy se například hodnotí vysoké školy. Nevýhodou takového auditu je především skutečnost, že na něm není zainteresována „veřejnost“ (Vašítková, 2008).



Služby zákazníkům nabízejí vynikající příležitost, jak vybudovat silnou a pozitivní firemní kulturu, která je základem trvalého úspěchu. S pomocí dobře vybudované podnikové kultury se služby zákazníkům stávají východiskem pro rozšiřování stálého okruhu zákazníků nebo podílu na trhu. Stávají se východiskem účinného řízení i výcviku a komunikace. Také jsou východiskem pro každodenní soustředěné úsilí většiny lidí v organizaci, od generálního ředitele až po pracovníka v první linii. Výsledkem je, že v organizaci není přijato žádné rozhodnutí, aniž by se předem nezvážil jeho vliv na zákazníka a na jemu poskytované služby (Freemantle, 1996).

### 2.3.3 Loajalita a komunikace se zákazníkem

Pojem „loajalita zákazníka“ je definován jako způsob chování zákazníka, které se projevuje na trhu zejména dvěma důsledky: *opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí* (Nenadál, 2004).

Loajalita zákazníka je základním předpokladem úspěšných služeb. Ovlivňuje mimo jiné i loajalitu zaměstnanců a dodavatelů. Rovněž vytváří zisky, které povzbuzují loajalitu akcionářů. Zákazníková loajálnost a ziskovost krácejí ruku v ruce. Mnohem důležitější je, že zákazníci vědí, jakou roli mají hrát v procesu dodání služby a jak ji mají hrát (Hesket, Sasser, Hart, 1993).

Hlavní faktory loajality zákazníků v konkurenčním prostředí:

- potěšení (tj. více než spokojenost) zákazníka,
- naprostá spokojenost zákazníka,
- pozice dodavatele na trhu,
- míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka,
- setrvačnost a pohodlnost zákazníka (Nenadál, 2004).

Základem pro budování a udržování vztahu se zákazníkem je komunikace. Podnik si musí v první řadě ujasnit, kdo jsou jeho klíčoví zákazníci, a v druhé řadě je potřeba tyto klíčové zákazníky natolik dobře znát, aby mezi nimi mohla probíhat efektivní komunikace. Platí, že komunikace je tím efektivnější, čím lépe je znám protějšek.

Je prakticky dokázáno, že i při posuzování důležitosti zákazníků platí Paretův zákon, který říká, že 20 % příčin způsobuje 80 % následků. V podnikatelské praxi to např. znamená,

že 20 % zákazníků přináší 80 % tržeb. Otázkou je, kdo jsou tito zákazníci a jak dobře je firma zná. Důležité je vědět, jak aktuální jsou informace o zákaznících, jaký je zaveden systém pro evidenci, komunikaci a vyhodnocování těchto informací (Horovitz, 1994).

## 2.4 Spokojenost zákazníků

Firmy se na trhu setkávají se stále silnější konkurencí, a proto by se měly začít zabývat tím, jak mohou být lepší při plnění a uspokojování potřeb zákazníků. Aby mezi konkurencí zvítězily, musí být tyto firmy silně orientované na zákazníky, musí tedy cílovým zákazníkům poskytovat vyšší hodnotu než ostatní konkurenční firmy (Kotler, 2007).

Spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.

V závislosti na povaze rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

- *tzv. potěšení zákazníka*, vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Zákazník je jednoduše více než spokojen s tím, co obdržel, jeho potřeby a očekávání byly realitou překonány;
- *plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka*, daná úplnou shodou mezi potřebami, očekáváním a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem a používáním plně uspokojeny;
- *limitovaná spokojenost*, vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka. Zákazník může být sice do určité míry spokojen, nicméně jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech (Nenadál, 2004).

Spokojenost zákazníků je pojem velmi relativní a záleží na zkušenostech každého z nich, s čím bude skutečně spokojen. Každý ze zákazníků totiž do firmy vstupuje s jinými zkušenostmi a očekáváním. A to, co jednoho rozzlobí jako nekvalitní servis, je pro jiného mnohem větší péče, než kdy zažil. Jestliže jsou zákazníci s poskytovanými službami spokojeni natolik, že o ní mluví se svými přáteli a doporučují ji, je to pro firmu veliký přínos, neboť touto cestou se zákazník postará o dobrou reklamu poskytovaných služeb. Pokud ale firma chce, aby nezůstalo jen u diskuse a přátelé těchto stávajících zákazníků přišli podnik také navštívit, musí je skutečně přivést (Bureš, Řehulka, 2002).

Slouží-li podnik svým zákazníkům dobře, rádi o něm budou šířit informace, což je dobrá motivace pro poskytování dobrých služeb (Foster, 2002).

## **2.5 Měření zákaznické spokojenosti**

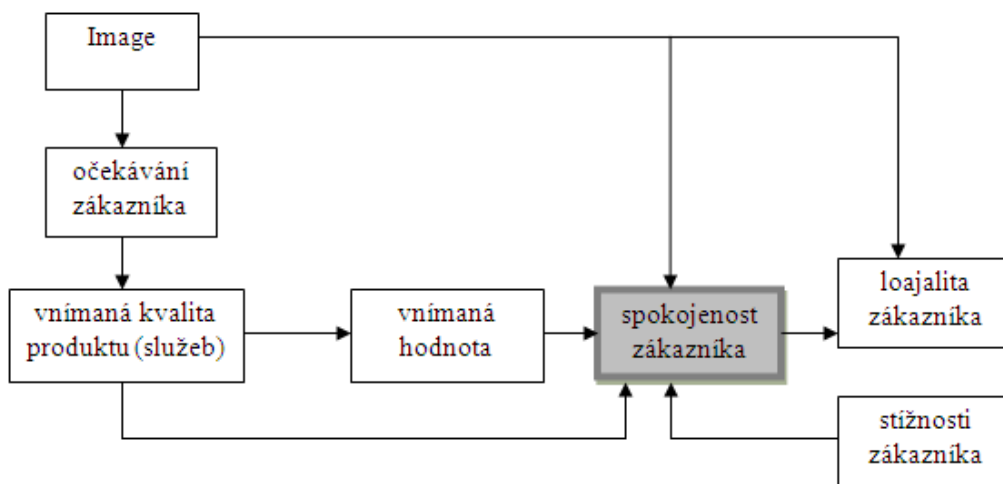
Potřeba zabývat se systematicky spokojeností a loajalitou zákazníků je pro podnik velmi důležitá. Pro tento proces hovoří některé závažné skutečnosti:

- a) postupy měření spokojenosti a loajality zákazníků jsou nejefektivnější činností při uplatňování tzv. zpětné vazby v systémech managementu jakosti. Bez podpory podobné odezvy žádná organizace nemá v konkurenčním prostředí šanci na dlouhodobější přežití;
- b) zkušenosti ukazují, že právě na základě měření spokojenosti a loajality jsou organizace nuceny se začít seriózně zabývat zkoumáním současných i očekávaných požadavků svých zákazníků;
- c) informace získané měřením spokojenosti a loajality a jejich dynamické vyhodnocování umožní vrcholovému vedení organizací poznat a sledovat taktéž další ukazatele výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických výsledků. Pro jakéhokoliv manažera by tyto informace měly mít doslova strategickou vážnost a zdroje uvolňované pro procesy měření spokojenosti a loajality by měly této vážnosti odpovídat;
- d) vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníků by měl být jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování. I pružně vybavenou reklamaci nelze chápat jinak než za minimální reakci na projev nespokojenosti, která s procesy zlepšování nemá vůbec nic společného (Nenadál, 2004).

### **2.5.1 Evropský model spokojenosti zákazníka**

Měření spokojenosti zákazníka se provádí prostřednictvím dvou indexů spokojenosti zákazníka ACSI a ECSI. Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici sedmi proměnných a každá z nich je determinována určitým počtem měřitelných proměnných.

**Obrázek 1:** Evropský model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Foret., Stávková, 2003

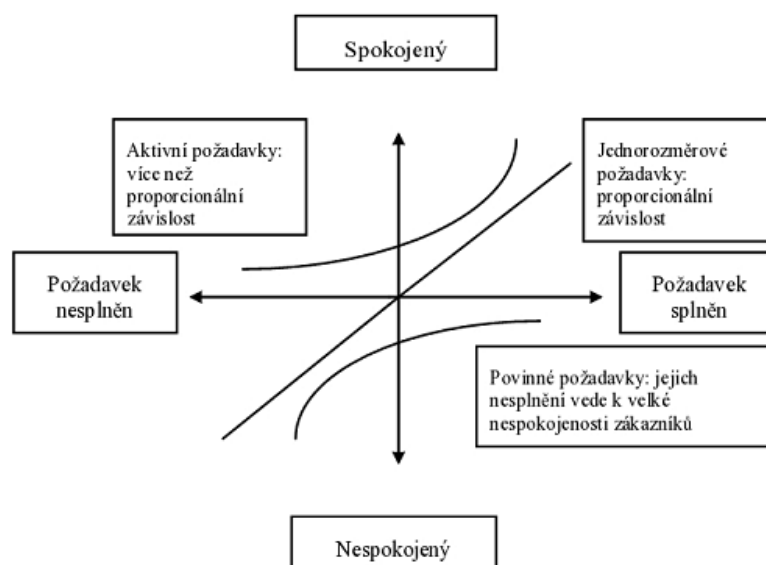
- *Image* jako hypotetická proměnná se vztahuje k produktu či službě, značce a firmě. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka.
- *Očekávání zákazníka* se vztahuje k očekávání produktu či služby jednotlivým zákazníkem. Očekávání je výsledkem propagace a předešlých zkušeností. Má přímý vliv na spokojenost zákazníka.
- *Vnímání kvality* zákazníkem se týká služby nebo produktu a také doprovodných služeb, např.: servis, předvedení, popis, kvality personálu, otevírací doba apod.
- *Vnímání hodnoty* je spojeno s cenou výrobku (služby) a očekávanou kvalitou. Je vyjadřováno jako poměr ceny a vnímané kvality.
- *Stížnosti zákazníka* jsou důsledkem porovnání výkonu a očekávání. Vznikají v případě negativní neshody očekávání.
- *Loajalita*, nebo-li věrnost zákazníka, se vytváří v případě pozitivní neshody. Projevuje se opakovaným nákupem a cenovou tolerancí (Foret, Stávková, 2003).

## 2.5.2 KANO model

Metoda modelu KANO je postavena na rozdělení požadavků na vlastnosti nabízeného produktu nebo služby do tří základních skupin:

- *povinné*: pokud tyto požadavky nejsou splněny, zákazník bude velice nespokojen. Na druhou stranu má jejich splnění jen malý vliv na spokojenost. Jde o základní kritéria produktu;
- *jednorozměrové*: u těchto požadavků lze vysledovat lineární závislost jejich naplnění a spokojenosti zákazníků – čím více je požadavek splněn, tím je zákazník spokojenější;
- *atraktivní*: tyto požadavky mají nejsilnější vliv na spokojenost zákazníků. Jejich naplnění vede k více než proporcionalnímu nárůstu spokojenosti zákazníků. Zároveň platí, že pokud nejsou tyto požadavky splněny, tak to nevede k nespokojenosti zákazníka (Chlebovský, 2005).

**Obrázek 2:** KANO model



*Zdroj: Chlebovský, 2005*

## 2.6 Definování, kdo je zákazníkem

Zákazník je každý, komu podnik odevzdává výsledky své práce. Každá organizace má tedy dvě skupiny zákazníků:

- **interní**
- **externí.**

Zaměstnanci firmy jsou interními zákazníky a do skupiny externích zákazníků se řadí zprostředkovatelé, odběratelé a koneční uživatelé výrobků a služeb. Je naprostou nezbytností, aby si firmy dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem. To tedy znamená, že si organizace musí ujasnit, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. Definování zákazníků totiž bude mít vliv nejenom na náklady spojené s měřením související. Na první pohled se může zdát, že se jedná o nenáročnou etapu, avšak po čase se ukáže, že se stává jednou z klíčových činností uvnitř jakékoliv organizace, bez ohledu na to, jaké druhy služeb poskytuje (Nenadál, 2004).

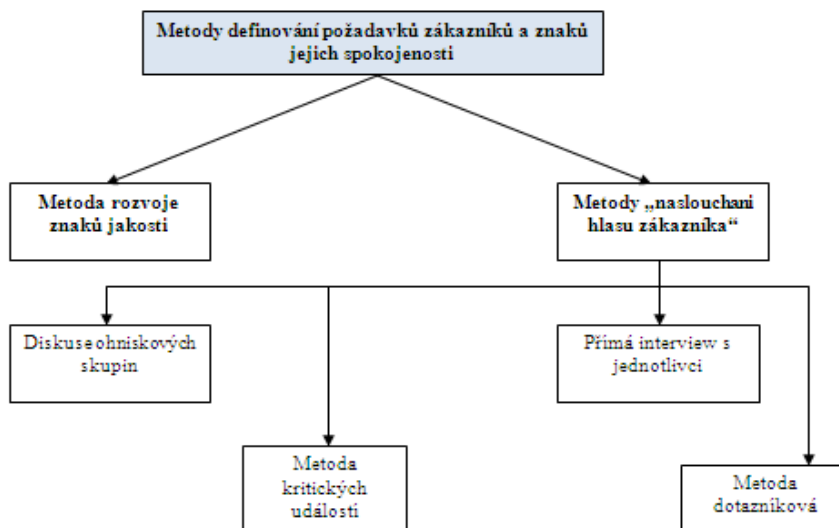
## **2.7 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti**

Pod pojmem požadavek zákazníka je chápána transformace hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání. Potřeby jsou užítky, které mají být určitou službou naplněny, očekávání pak požadavky týkající se takových charakteristik, jako jsou čas, úplnost, frekvence apod. Požadavky mohou být členěny podle různých hledisek:

- podle hlediska času existují požadavky současné a budoucí,
- podle hlediska stavu se rozlišují požadavky emocionální a racionální,
- podle hlediska úrovně může jít o požadavky primární a sekundární.

Znaky spokojenosti jsou měřitelné a neměřitelné. Tyto znaky zajišťují, že požadavky zákazníků budou splněny. Pro definování znaků spokojenosti zákazníků lze využít v praxi dvě základní metody (Nenadál, 2004).

**Obrázek 3:** Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti



Zdroj: Nenadál, 2004

### 2.7.1 Metoda rozvoje znaků kvality

Aktivními účastníky jsou zde zaměstnanci organizace, která danou službu poskytuje. Zaměstnanci jsou vyzváni k tomu, aby definovali požadavky zákazníků za předpokladu, že se dokážou vžít do role budoucích zákazníků. Je zde vyžadován zkušený moderátor, který může aplikovat při vedení skupiny zaměstnanců brainstorming, afinitní diagram, případně jiné metody plánování kvality. Jde o metodu nenáročnou na zdroje a také náklady, rychle aplikovatelnou, nicméně výsledky jsou mnohem méně objektivní než v případě metod naslouchání hlasu zákazníků (Nenadál, 2004).

### 2.7.2 Metoda naslouchání hlasu zákazníka

V této metodě se pracuje se vzorkem současných, resp. potenciálních zákazníků, přičemž není podstatné, zda jde o zákazníky vlastní či zda se jedná o zákazníky konkurence. Ke vhodným metodám naslouchání hlasu zákazníků patří:

- **Diskuse v ohniskových skupinách**

Jedná se o skupinu osob skutečných nebo potenciálních zákazníků. S účastníky ohniskové skupiny je vedena moderovaná diskuse, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků, resp. znaků spokojenosti. Moderátor musí účastníky podporovat a motivovat

k takové diskusi, ve které jsou svobodně sdělovány názory účastníků, má však bránit dominanci pouze malé části skupiny. Optimální délka diskuse by neměla přesáhnout dvě hodiny a moderátor musí všechny výsledky diskuse zaznamenávat. Skupina by měla mít k dispozici vhodné technické pomůcky.

- ***Přímá interview s jednotlivci***

Tazatel klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat (dotazníků) tak, aby výsledkem byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníků, resp. znaků jejich spokojenosti. Samotný rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může pomoci dotazovaným osobám rozvíjet jejich názory kladením dodatečných a nepřipravených otázek.

- ***Dotazníková metoda***

Metoda nepřímého styku se všemi svými přednostmi a nedostatky. Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti s poskytovanou službou.

- ***Metoda kritických událostí***

Pod pojmem kritická událost je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření, které se vztahuje k pozitivní nebo negativní zkušenosti se službou – je to vzpomínka, která zákazníkovi nevymizela z paměti. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi:

- 1) musí popisovat způsob poskytování služby nebo toho, kdo službu poskytuje,
- 2) musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování,
- 3) musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci,
- 4) musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje (Nenadál, 2004).

### **2.7.3 Stížnosti**

Děkovné dopisy nebo dopisy obsahující stížnosti mohou být podnikem použity jako nástroje měření spokojenosti zákazníků. Jestliže se tyto reklamační nebo pochvalné dopisy týkají detailů, které žádný jiný průzkum nepřináší, není možné z nich vyvodit statisticky významné závěry. Jen málo lidí si totiž dá tu práci něco napsat. Lidé nespokojení píšou častěji než lidé spokojení. V průměru bývá jeden děkovný dopis na deset dopisů se stížnostmi (Horovitz, 1994).



Stížnosti jsou nezbytným zdrojem informací, který může pomoci zvýšit spokojenost zákazníka. Vybízet zákazníky k podávání stížností není vůbec špatný přístup. Je důležité poskytnout mechanismy, které podávání stížností usnadní (Foster, 2002).

Stížnost je nejlevnější poradenská služba, protože zákazník sám podniku řekne, co je děláno ve firmě špatně (Spáčil, 2003).

Prostřednictvím stížnosti říkají zákazníci podniku, které oblasti vyžadují zlepšení. Pokud firma neučiní zákazníkům vyžadované zlepšení, vyhledá zákazník konkurenční podnik, ve kterém budou jeho přání a požadavky maximálně uspokojeny (Barlow, Moler, 1996).

## 2.8 Metody sběru dat

Každý způsob sběru informací má samozřejmě svá pozitiva i negativa. Pro správný výběr by měl mít podnik přehled o všech možných variantách, které může využít a zároveň je nutností dobře znát konkrétní situaci, resp. problém, jenž je potřeba řešit. Podniky se nejčastěji rozhodují mezi těmito metodami:

- pozorování,
- experiment,
- dotazování (Kozel, 2006).

### 2.8.1 Pozorování

Pozorování je způsob získávání primárních informací a provádí je vyškolení pracovníci, nebo-li pozorovatelé. Pozorovatel pouze registruje sledované reakce a způsoby chování. V daných podmínkách provádí pozorovatel systematická pozorování. Předpokládá se při tom objektivita pozorovatele, tj. nezávislost pozorovatele a objektu tak, že se vzájemně neovlivňují, nepůsobí na sebe.

Podle stupně standardizace se rozlišuje pozorování:

- *standardizované*
- *nestandardizované.*

Při nestandardizovaném pozorování je určen pouze cíl pozorování, pozorovatel má jinak volnost rozhodovat sám o jeho průběhu i jeho hlediscích. To však znemožňuje porovnávat výsledky získané různými pozorovateli. U standardizovaného pozorování jsou přesně definovány jevy, které má pozorovatel sledovat, jsou dány kategorie, do kterých bude pozorované skutečnosti zařazovat, je stanoven způsob pozorování, záznamu i chování pozorovatele.

Pozorování lze uskutečňovat:

- *zjevně*
- *skrytě*.

Skryté pozorování se používá tehdy, když by zjevná přítomnost pozorovatele narušovala průběh pozorované skutečnosti. Dále se pozorování rozlišuje na *zúčastněné* (kdy je pozorovatel sám součástí pozorovaného jevu) a *nezúčastněné* (Foret, Stávková, 2003).

## 2.8.2 Experiment

Experimentální metody sledují vliv jednoho jevu (nezávisle proměnná) na druhý (závisle proměnná), a to v nově vytvořené situaci. Usiluje se o zachycení reakcí na novou situaci a hledá se vysvětlení tohoto chování. Experimenty lze rozdělit do dvou hlavních skupin. Jsou to jednak experimenty laboratorní, které se uskutečňují ve zvlášť organizovaném prostředí, v prostředí umělém, laboratorním, a jednak experimenty terénní (přirozené), které se uskutečňují v přirozeném prostředí. Rozeznávají se dvě formy experimentů:

*1. experiment, ve kterém se měří pouze působení nezávisle proměnné.* Měří se ve věci experimentální a kontrolní, přičemž kontrolní skupina není vystavena nezávislé proměnné a experimentální skupina ano. Pokud rozdíl v měřeních provedených v obou skupinách nedosahuje nulových hodnot, může se usuzovat, že výsledek byl způsoben působením nezávisle proměnné. Aby byla zvýšena pravděpodobnost správnosti takového úsudku, je důležitá snaha vyloučit možnost, že působily jiné vlivy, vymykající se podnikové kontrole. Proto se užívá další typ experimentu:

*2. experiment, ve kterém se měří před i po působení nezávisle proměnné.* V případě, že rozdíl mezi měřeními kontrolní skupiny dosahuje nulových hodnot, lze usuzovat, že nenulový rozdíl mezi měřeními v experimentální skupině je způsoben

výhradně vlivem pokusu, tj. nezávisle proměnné. Použití experimentu má své obtíže. Není totiž jistota, že vedle jevu, který je chápán jako nezávisle proměnná, nepůsobí ještě jiné, které mohou ovlivňovat výsledek a které se nemohou kontrolovat. Dalším problémem je splnění základního požadavku, totiž stejnorodosti souboru. Tento problém je možné řešit tak, že skupina je považována za stejnorodou jen podle jednoho nebo několika znaků (věku, vzdělání) a působení dalších faktorů je důležité eliminovat.

Techniky experimentu a pozorování se mohou použít jen ve velmi omezené míře nebo vůbec. Technika dotazování je v poznávání zákazníků nejrozšířenější metodou (Foret, Stávková, 2003).

### **2.8.3 Dotazování**

Pro respondenty jsou dotazníky výhodnější, neboť zajistí jejich anonymitu a poskytují dostatek času na promyšlení odpovědi. Dotazníky jsou ekonomičtější, neboť jejich pořizovací náklady jsou omezeny pouze na technickou oblast, jako je napsání, tisk a jejich distribuce. Lze jimi získat poměrně snadno a levně odpovědi (Vašítková, 2008).

Využívá se několik možných forem dotazování:

- **Písemné dotazování**

Při písemném dotazování jsou požadavky na dotazník největší, protože respondent musí zvládnout jeho vyplňování sám, bez pomoci tazatele. Otázky musí být formulovány tak, aby bylo respondentovi zcela jasné, co se od něj požaduje.

- **Osobní dotazování**

U šetření prováděného tazatelem je při přípravě dotazníku třeba anticipovat nejen potřeby respondentů, ale i tazatelů. Je zde kladen velký důraz na výběr tazatelů, na jejich dobrý trénink, kontrolu a ověřování jejich práce.

- **Telefonické dotazování**

Tazatel musí mít dotazník, který je možné snadno číst a rychle vyplňovat, musí se koncentrovat především na poslech. Musí číst respondentovi jak otázky, popř. instrukce, tak možné odpovědi. Protože nemůže nic ukazovat, nejsou v dotazníku použitelné škály nebo složité otázky. Při telefonickém dotazování musí být také dotazník zpravidla kratší než při dotazování osobním (Zbořil, 1998).

- **Elektronické**

Jde o provádění dotazování prostřednictvím internetu.

**Tabulka 1:** Porovnání jednotlivých typů dotazování

Typ dotazování	Výhody (+)	Nevýhody (-)
<b>Osobní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snadné zpracování</li> <li>• vysoká návratnost</li> <li>• lze pokládat složitější otázky</li> <li>• lze upřesnit otázky</li> <li>• šetření v poměrně krátkém čase</li> <li>• lze přesvědčit váhavé respondenty</li> <li>• lze využít pomůcky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční náročnost</li> <li>• školení tazatelů</li> <li>• časová náročnost na přípravu</li> <li>• problematický výběr tazatelů</li> <li>• riziko zkreslení odpovědi tazatelem</li> <li>• závislost na ochotě respondenta</li> </ul>
<b>Písemné</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nižší finanční náročnost</li> <li>• adresnost</li> <li>• jednodušší organizace</li> <li>• široké územní rozložení</li> <li>• dostatek času na odpovědi</li> <li>• nemožnost ovlivnit respondenta tazatelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízká návratnost</li> <li>• podpora návratnosti</li> <li>• nutnost používat jednoduché otázky</li> <li>• čekání na odpovědi je delší</li> <li>• nemožnost kontroly, jak porozuměl respondent otázkám</li> </ul>
<b>Telefonické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízké náklady</li> <li>• spojení s PC</li> <li>• lze průběžně sledovat výsledky</li> <li>• lze upřesnit dotazy</li> <li>• PC signalizuje logické chyby</li> <li>• možnost opakování, pokud nebyl respondent zastižen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká soustředěnost respondenta</li> <li>• nelze využít pomůcek</li> <li>• nelze využít škálování</li> <li>• nemožnost použít většího množství otázek</li> <li>• omezeno na účastníky v tel. seznamu</li> <li>• nelze získat údaje z přímých pozorování</li> </ul>
<b>Elektronické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• levné</li> <li>• rychlé</li> <li>• adresné</li> <li>• lze využít pomůcky</li> <li>• propojení s PC</li> <li>• dobrá grafická prezentace</li> <li>• dostatek času na odpovědi</li> <li>• jednoduchost vyhodnocování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vybavenost</li> <li>• návratnost</li> <li>• důvěryhodnost</li> </ul>

*Zdroj: Kozel, 2006*

## 2.9 Dotazník

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj pro získání zpětné vazby od zákazníků. Je velmi nutné věnovat adekvátní pozornost přípravě dotazníků (Nenadál, 2004).

Při tvorbě dotazníku je třeba dávat si pozor na jeho správné složení. Špatné sestavení dotazníku může zpochybnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům.

Dobře sestavený dotazník by měl vyhovovat dvěma hlavním požadavkům:

- *účelově technickým*, tj. takové sestavení a formulování otázek, aby mohl dotazovaný co nejpřesněji odpovídat na to, co podnik zajímá;
- *psychologickým*, tj. vytvoření podmínek, prostředí, okolností, které by co nejvíce pomáhaly tomu, aby se mu tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí a chtěný. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě.

Tyto požadavky by mohly být rozděleny do následujících čtyř oblastí:

1. celkový dojem,
2. formulace otázek,
3. typologie otázek,
4. manipulace s dotazníkem.

Dotazník musí na první pohled upoutat svojí grafickou úpravou zákazníka, neboť to významně ovlivní, jak bude dotazník na respondenta působit. Jde o celkový vjem, jako je formát dotazníku, úprava první stránky, barva a kvalita papíru (Foret, Stávková, 2003).

Dříve než začne být dotazník formován, je nezbytné znát účel a cíle výzkumu, vypracovat seznam informací, které musí být zajištěny a mít koncept plánu analýzy. Převod cílů výzkumu do požadavků na informace se uskutečňuje na bázi vypracování seznamu informací, které je třeba zjistit, aby byly stanové cíle dosaženy. Do dotazníku jsou pak vybrány pouze otázky, které jsou relevantní pro získání potřebných údajů. Je třeba brát v úvahu metody, jimiž budou později údaje analyzovány. Kdyby nebyly brány v úvahu metody analýzy, mohlo by se stát, že údaje budou shromážděny ve formě, která nebude pro analytickou metodu použitelná (Zbořil, 1998).

## 2.9.1 Typy otázek

Otázky je možné klasifikovat zhruba do dvou základních skupin: otázky otevřené, na které odpovídá respondent vlastními slovy a otázky uzavřené, kde je respondentovi nabízen seznam možných odpovědí.

**Otevřené otázky** – otázky jsou zpravidla standardizovány, avšak odpovědi standardizovány nejsou. Respondent odpovídá podle vlastního uvážení.

*Výhody otevřených otázek:*

- umožňují získat nepředpokládanou odpověď
- umožňují získat věrnější pohled respondenta na předmět dotazu
- vylučují frustraci, kterou může respondent pociťovat, má-li na výběr jen nabízené odpovědi a nemá příležitost volbě vyjádřit svůj názor
- jsou vhodné jako úvodní otázky k vytvoření příznivého vztahu s respondentem a k získání jeho spolupráce na šetření

*Nevýhody otevřených otázek:*

- vytvářejí často problémy při interpretaci odpovědi respondenta
- z hlediska dotazování, zpracování a analýzy je jejich aplikace časově náročná a zvyšuje náklady
- zřetelnost a hloubka odpovědí závisí ve značné míře na respondentových schopnostech verbalizace
- mohou vést k přikládání větší váhy výřečnějším respondentům
- nejsou příliš vhodné při písemném dotazování, protože respondenti se písemně obvykle vyjadřují mnohem stručněji než ústně

**Uzavřené otázky** – v tomto případě jsou otázky i odpovědi standardizovány. Možné odpovědi jsou v dotazníku vyznačeny a respondent či tazatel při jeho vyplňování zvolenou odpověď pouze zatrhává. Uzavřené otázky mohou mít různou podobu:

- **Dichotomické otázky** – umožňují pouze jednu ze dvou možných odpovědí, např. ano – ne, mám – nemám. Odpovědi na dichotomické otázky neposkytují mnoho

informací, avšak umožňují klasifikovat respondenty a slouží tazateli nebo respondentovi jako vodítko k otázkám, na které je kvalifikován odpovědět.

- **Polytomické otázky** – v mnoha případech usnadňují a upřesňují pochopení otázky, usnadňují nepříjemné odpovědi a usnadňují také rozpominání. Mohou ale na druhé straně vést k určitému zkreslení tím, že odpovědi jsou již přímo klasifikovány a jejich počet je omezen. Polytomické otázky lze členit na otázky výčtové a na otázky výběrové. **Výčtové otázky** umožňují respondentovi vybrat jednu nebo více vyhovujících odpovědí, které jsou uvedeny v dotazníku. **Výběrové otázky** nabízejí respondentovi výběr jedné z několika možných odpovědí. Jsou vhodné mimo jiné i ke zkoumání názorů respondentů. Je zde předpoklad, že respondent má pouze jeden názor.
- **Škálové otázky** slouží k vyjádření názorů a postojů respondentů. Umožňují převod kvalitativních informací na kvantitativní formu. Otázka, která vyžaduje škálovanou odpověď, se snaží respondentovo mínění přímo měřit (Zbořil, 1998).

## 2.9.2 Formulace otázek

Špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Při formulování otázek je proto třeba dbát určitých pravidel:

- **Používat jednoduchý jazyk** – otázku musí pochopit všichni respondenti, bez ohledu na vzdělání.
- **Používat známý slovník** – je nutno vyloučit odborné termíny. Před přípravou otázek je třeba znát, kdo budou respondenti. Otázky pak musí být srozumitelné všem subjektům šetřeného souboru.
- **Vyloučit dlouhé otázky** – příliš dlouhé otázky mohou vést k jejich nesrozumitelnosti.
- **Dotaz musí být co nejvíce specifický** – na příliš obecné otázky bývají dávány bezvýznamné odpovědi.
- **Vyloučit vágní nebo víceznačná slova** – existuje řada slov, která si jednotliví respondenti mohou vykládat různě, což pak vede k nesrovnatelným odpovědím.
- **Vyloučit dvojité otázky** – otázka se nesmí současně dotazovat na dvě nebo více různých věcí. Platí pravidlo, že vyskytuje-li se ve struktuře otázky spojka „a”, je třeba prověřit, jestli otázka nevyžaduje dvě odpovědi. V kladném případě pak musí být formulovány dvě separátní otázky.

- **Vyloučit sugestivní otázky** – takovou otázkou se rozumí otázka, která nemá neutrální charakter, vyvolává odpověď, která je mimo skutečné postojové reakce respondenta. Sugestivní otázka již navrhuje nebo v sobě obsahuje určitou odpověď, popř. používá formulace či slova, která mají silný emociální podtón.
- **Vyloučit zavádějící otázky** – tyto otázky mají nevyvážený soubor odpovědí, favorizují určitý typ odpovědi. Vedou ke stejným důsledkům jako otázky sugestivní.
- **Vyloučit nepřijemné otázky** – otázka by neměla obsahovat nevhodné narážky, neměla by být příliš osobní nebo taková, aby vyvolávala předsudek.
- **Vyloučit odhady** – je třeba otázku formulovat tak, aby respondent nemusel dělat odhady nebo aby nemusel generalizovat (Zbořil, 1998).

### 2.9.3 Struktura a formát dotazníku

Struktura dotazníku by měla obsahovat nejdříve vstupní informace pro respondenta v podobě úvodu, ve kterém by mělo být oslovení zákazníka, představení dotazníku a požádání o vyplnění. Měl by zde být uveden cíl a účel průzkumu, stručné pokyny k vyplnění či zmínka o časové náročnosti pro vyplnění (Nenadál, 2004).

Formátem dotazníku se rozumí jeho vnější uspořádání tak, aby bylo možné vhodně ohodnotit míru spokojenosti zákazníků.

**Formát check-listů** je považován za nejjednodušší verzi formátů, která je založena na odpovědích typu: *ano/ne*, resp. *souhlasím/nesouhlasím* na řadu vyhlášení v dotazníku. Formát je nejlepší pro zákazníka, avšak zpracování dat z tohoto formátu je poměrně povrchní a umožní pouze hrubý odhad míry spokojenosti zákazníka.

**Likertův formát** umožňuje respondentům vícestavové hodnocení. Formát má přesně definované hraniční hodnoty absolutně negativního a absolutně pozitivního vnímání. Mezi těmito hraničními hodnotami je ještě stanovena škála hodnocení, která může zahrnovat tři až deset úrovní. Otázky zpracované Likertovým formátem vyjadřují určitý stav znaku spokojenosti zákazníka, zda souhlasí či nesouhlasí s uvedeným výrokem. Výsledkem je vyšší spolehlivost a přesnost výsledků v porovnání s formátem check-listů.



**Verbální formát** definuje otázky ve formě znaků spokojenosti, zákazníci odpovídají takovým způsobem, že označí možný stav své spokojenosti. Vychází z Likertova formátu. Typické je užívání rozsahu *velmi spokojen až velmi nespokojen*.

**Numerický formát** je nejkonkrétnější pro vyjádření míry spokojenosti zákazníka. Zákazníci mohou jeho prostřednictvím zaznamenávat své vnímání, ale také umožňuje z hlediska vyhodnocování a statistického zpracování dat poměrně vysokou přesnost. Škála určující hodnocení může být vyjádřena pěti stupni, ale může být i vícestupňová, např. desetistupňová (Nenadál, Petříková, Hutýra a Halfarová, 2004).

## 2.10 SWOT analýza

K základní identifikaci současného stavu podniku slouží SWOT analýza. Tvoří logický rámec, který vede ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních silných a slabých stránek, vnějších příležitostí a ohrožení, ale vede k základním strategickým alternativám, nad kterými může podnik přemýšlet (Hesková, 2006).

Ze SWOT analýzy vychází čtyři typy strategií:

- **SO strategie** – využívá podnikových předností a silných stránek k získání konkurenční výhody s využitím tržních příležitostí. Tuto strategii lze nazvat ofenzivní, jež vychází z pozice síly.
- **ST strategie** – používá silných stránek k odrazení vnějšího ohrožení.
- **WO strategie** – zaměřuje se na zlepšení nebo odstranění podnikových slabín využitím vnější příležitosti. Většinou se jedná o technicko-technologické nedostatky. Tuto situaci lze řešit pomocí joint venture nebo akvizicí.
- **WT strategie** – převážně obranná strategie, která se snaží omezit vnitřní slabiny a zabránit vlivu vnějšího ohrožení (Mozga, Vítek, 2001).

Cílem každé společnosti by mělo být omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitosti v okolí a snažit se předvídat a vyvarovat se případným hrozbám. Pouze tak může podnik dosáhnout jisté konkurenční výhody oproti ostatním. Musí však mít k dispozici dostatek kvalitních informací ze své vlastní společnosti i jejího okolí (Kozel, 2006).

## 3 Metodika

### 3.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je *Analýza a zhodnocení měření spokojenosti zákazníků*. Následně na základě analýz, které ukazují na skutečnost, s jakou jsou zákazníci spokojeni s poskytovanými službami, budou navrženy změny ve struktuře poskytovaných služeb tak, aby byla spokojenost hostů co nejvyšší.

K naplnění hlavního cíle či pro případné doplnění dané problematiky slouží následující dílčí cíle této práce.

- *Charakteristika hotelu*
- *Analýza dotazníkového šetření*
- *Vyhodnocení výsledků*

### 3.2 Zdroje dat

Potřebné informace ke zpracování diplomové práce byly čerpány především ze studia odborné literatury a odborných článků, které se vztahují k dané problematice. Internetové stránky a vnitropodnikové materiály sloužily jako zdroj informací o hotelu. Primární data a informace byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření v prostorách hotelu společně s rozhovorem s majitelkou hotelu.

Informace získané z doporučené odborné literatury velkou mírou pomohly k získání přehledu v dané problematice. Výsledky dotazníkového šetření byly přínosem pro závěrečné zhodnocení práce a napomohly zjistit stav současné spokojenosti hostů se službami hotelu.

### **3.3 Etapy vypracování práce**

Diplomová práce se skládá z pěti částí:

#### ***1. část – teoretická***

První část práce se zabývá literárním přehledem, který vysvětluje problematiku daného tématu a vymezuje jeho pojmy. Jsou zde definovány pojmy zákazník, kvalita služeb, spokojenost zákazníků, měření spokojenosti zákazníků, metody sběru dat, dotazník a SWOT analýza.

#### ***2. část – charakteristika hotelu***

V druhé části je věnován prostor charakteristice Grand hotelu Opera. Je zde výčet nabízených služeb, znázorněna současná organizační struktura a ceníky.

#### ***3. část – analytická***

Část třetí, analytická, pojednává o analýze spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě informací získaných z dotazování následuje zpracování SWOT analýzy.

#### ***4. část – návrhová***

Návrhová část se zabývá vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření. Výsledky jsou interpretovány v grafech a tabulkách, následují návrhy a případná opatření pro zkvalitnění poskytovaných služeb.

#### ***5. část – závěr***

Poslední část celé práce popisuje zhodnocení spokojenosti zákazníků Grand hotelu Opera, s jakými službami jsou návštěvníci spokojeni a s jakými naopak spokojeni nejsou. Které služby potřebují vylepšit, nahradit či doplnit.

### 3.4 Vlastní metodika

Pro zpracování diplomové práce byly zvoleny následující metody.

#### **Rozhovor s majitelkou**

Na základě osobního strukturovaného rozhovoru s majitelkou byly zjištěny informace týkající se založení a historie hotelu, provozu hotelu, budoucích cílů atd. Součástí rozhovoru bylo zjistit, zda se majitelka sama zajímá o spokojenost svých zákazníků, jaké k tomu využívá prostředky a jaké kroky činí, aby bylo dosaženo maximální spokojenosti hotelových návštěvníků. Strukturovaný rozhovor s majitelkou se skládal z 11 otázek.

#### **Dotazníkové šetření**

Hotelové prostory přímo sloužily k provedení dotazníkového šetření. Dotazníky byly umístěny na každém stole v restauračním zařízení v českém jazyce. Dotazování probíhalo v období listopad 2011 až únor 2012. Celkem bylo vyhotoveno 100 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 77 %, což činí 77 dotazníků z celkového počtu vyhotovených dotazníků.

Dotazník obsahuje 20 otázek, z toho je zde zpracováno 9 otázek uzavřených, které zjišťují spokojenost návštěvníků s hotelovými prostory a poskytovanými službami, dále 3 otevřené, které dávají možnost hostům pro rozepsání své odpovědi a 8 otázek v podobě hodnotící stupnice. Dotazování probíhalo zcela anonymně, hosté neuváděli žádné své osobní údaje.

#### **SWOT analýza**

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření byla provedena SWOT analýza. Prostřednictvím této metody lze vystihnout silné a slabé stránky podniku včetně příležitostí a ohrožení podniku. Slouží jako nástroj pro zhodnocení současné situace hotelu.

#### **Časový harmonogram práce**

<b>Vypracování dotazníku</b>	Říjen 2011
<b>Sběr dat</b>	Listopad 2011 – únor 2012
<b>Zpracování a vyhodnocení dat</b>	Březen 2012

### **Sběr dat**

<b>Místo dotazování</b>	Jaroměřice nad Rokytnou – Grand hotel Opera
<b>Forma dotazování</b>	Strukturovaný dotazník – 20 otázek
<b>Základní soubor</b>	Návštěvníci Grand hotelu Opera
<b>Velikost souboru</b>	77 respondentů

### **Zpracování a analýza dat**

Pro zpracování dat a jejich vyhodnocení sloužil program Microsoft Word a Microsoft Excel. Získaná data jsou zpracována do grafů a tabulek jejichž součástí je slovní komentář.

## **4 Charakteristika hotelu**

### **4.1 Historie**

Hotel Opera byl vybudován SD Jednota v roce 1980, ve vlastnictví tohoto sdružení zůstal až do roku 1992. Po celou dobu, kdy byl hotel ve vlastnictví SD Jednota, patřil mezi vyhlášené hotely v širokém okolí, vysoká návštěvnost byla odrazem velmi kvalitních poskytovaných služeb. Z velké části klientelu hotelu tvořili Rakušané. Počet zaměstnanců v tomto období činil 45, ve srovnání se současností je to o 26 zaměstnanců více.

V roce 1992 došlo k prodeji hotelu. Pod vedením nových nájemců se hotel těšil také velké návštěvnosti a prosperitě. Po několika letech, kdy majitelé neúměrně zvyšovali nájem, se vedení hotelu několikrát změnilo. Noví nájemci nebyli ochotni investovat do vysluhujícího zařízení. Hotel začal chátrat a zaznamenávat nejhorší časy z celé doby své působnosti. Byla zde zřízena herna, která přilákala problémové návštěvníky, ale i úroveň obsluhy se postupně zhoršovala. Lhostejný přístup vedoucího personálu postupně připravoval hotel o nemalé množství klientů.

V roce 2009 se opět změnil vlastník hotelu, který zahájil rozsáhlou a celkovou rekonstrukci hotelových prostor. Snaží se navrátit hotelu ztracenou vynikající pověst a získat novou klientelu. Hotel se přejmenoval na Grand hotel Opera.

### **4.2 Současnost**

Nově zrekonstruovaný Grand hotel Opera se nachází v malebném městečku Jaroměřice nad Rokytou nedaleko barokního zámku. Hotel leží mezi městy Třebíč a Moravské Budějovice, na hlavní trase Polsko – Praha – Vídeň. Díky své poloze nabízí ubytování všem, kteří chtějí poznat kulturní památky této země, sportovat a prožít aktivní odpočinek.

Po dobu existence hotelu, až do roku 2009, se zde vystřídala celá řada majitelů. Hotel vyžadoval nemalé opravy, ale žádný z majitelů tento fakt nebral v úvahu a žádné opravy či řádná úprava se v jejich režii nekonala. Současná majitelka si je vědoma, že získávání nových zákazníků a udržení těch stávajících je pro chod hotelu velice důležité, proto také věnuje pozornost propagaci tohoto hotelového zařízení. Uvedla do provozu webovou stránku hotelu, které jsou

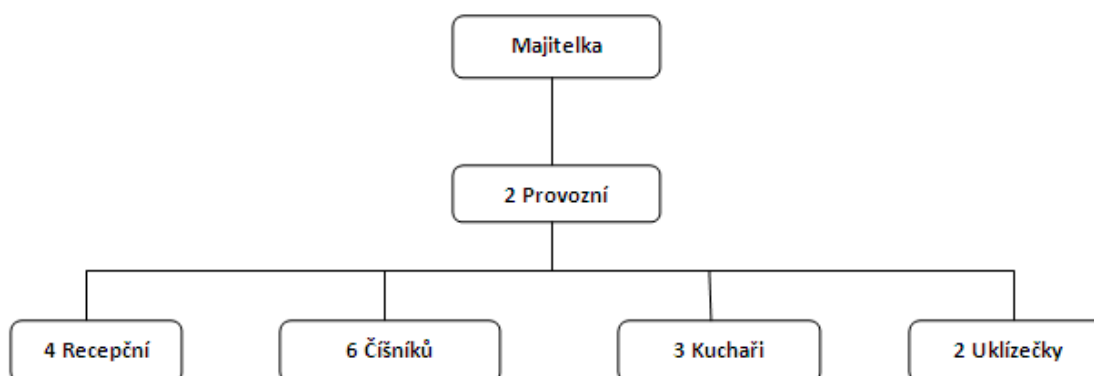
pravidelně aktualizovány. Spolupracuje s cestovními kanceláři a agenturami. Spokojenost zákazníků je jednou z priorit. Snaží se od svých hostů získat zpětnou vazbu týkající se jejich spokojenosti se službami.

Do budoucna by si majitelka nejvíce přála zaplnit hotelové kapacity, neboť plná obsazenost hotelových pokojů a návštěvníků restauračního zařízení jsou známkou dobře poskytovaných služeb a plné spokojenosti zákazníků. Hotel by měl také v příštích letech získat novou fasádu, což dodá objektu příjemnější a novější vzhled.

### 4.3 Organizační struktura

Hotel má v současné době 17 zaměstnanců, následující obrázek zobrazuje organizační uspořádání pracovníků uvnitř hotelu.

**Obrázek 4:** Organizační struktura hotelu



*Zdroj: vlastní tvorba*

Pravidelně jsou konány schůzky se zaměstnanci jednotlivých úseků. Při těchto setkáních se projednávají organizační záležitosti týkající se provozu hotelu. Majitelka případné nedostatky řeší pouze s personálem pro daný úsek, či pouze s konkrétním zaměstnancem, nikoliv před celým kolektivem. Zaměstnanci jsou předem informováni o budoucích změnách. Na pracovních schůzkách nehovoří pouze vedení hotelu, do diskuzí jsou zapojováni i samotní zaměstnanci. Jejich názory a připomínky jsou vedením zvažovány a projednávány. Z uvedených aspektů tedy vyplývá, že podniková kultura je v hotelu na dobré úrovni, na pracovišti je vybudované zdravé podnikové klima.

## 4.4 Poskytované služby

Hotel nabízí široké spektrum služeb, čímž osloví nemalý okruh zákaznického segmentu. V hotelových prostorách je možné uspořádat svatební hostiny, kdy hotelový personál zajistí všechny potřebné záležitosti, jako je slavnostní tabule, květinová výzdoba, svatební jídelní lístek, raut, zajistí taktéž fotografa i živou hudbu. Vzhledem k tomu, že hotel nabízí několik salonků s rozdílnou kapacitou, je zde možné připravit mimo svatebních hostin i jiné společenské akce jako jsou narozeninové oslavy a párty, firemní semináře a školení, přednášky, besedy, taneční zábavy, plesy atd.

### Restaurace

Restaurace Grand hotelu Opera jsou rozděleny na kuřácké a nekuřácké prostory se samostatnými vchody a s kapacitou od 56 do 70 osob, zde je hostům nabízený široký výběr služeb:

- klasická česká kuchyně
- speciality české i zahraniční kuchyně
- pizza
- předkrmy
- polévky
- moučníky
- hlavní jídla z vepřového, kuřecího a hovězího masa
- ryby
- bezmasé pokrmy
- moučníky a zmrzlinové poháry
- nealkoholické nápoje
- pivo - Hostan, Kozel, Gambrinus, Plzeň
- vína Znovínu Znojmo, a.s.
- destiláty
- míchané nápoje

**Malá jídelna** je kapacitně vymezena až pro 46 osob. Provoz je zajištěn každý den. Nabízí se zde možnost ochutnání klasické české kuchyně, speciality domácí a zahraniční kuchyně, zmrzlinové poháry a rozmanitý výběr chlazených nealkoholických i alkoholických nápojů.

**Velká jídelna** je o kapacitě 60 osob. Tato jídelna je navíc vybavena tanečním parketem. V letních měsících je k dispozici menší zahrádka s venkovním posezením.

**Pivnice** je k dispozici návštěvníkům od 10 hod. dopoledne až do pozdních večerních hodin. Pivnice má kapacitu 70 osob.



**Obrázek 5:** Malá a velká jídelna, pivnice



Zdroj: <http://hotelopera.cz/>

Pro konání slavnostních událostí či školení je vhodný **konferenční sál**. Sál má kapacitu 180 osob. Součástí konferenčního sálu je Salonek konferenčního sálu, jehož kapacita čítá 35 osob.

**Tabulka 2:** Ceník pronajímaných prostor

Prostory	Kapacita	Nájem ½ dne	Nájem 1 den
Velká jídelna	60 osob	1 000 Kč	2 000 Kč
Malá jídelna	46 osob	1 000 Kč	2 000 Kč
Kavárna	50 osob	1 000 Kč	2 000 Kč
Konferenční sál	150 – 180 osob	2 000 Kč	2 900 Kč
Salonek konferenčního sálu	35 osob	1 000 Kč	2 000 Kč
Dataprojektor	-	1 500 Kč	2 900 Kč

Zdroj: <http://hotelopera.cz/>

## Ubytování

V hotelu se nabízí možnost ubytování ve 38 pokojích. Všechny pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením, televizí, sejfem, minibarem, připojením na internet, telefonem a fénem.

Pokoje jsou rozdělené následovně:

- 1 apartmá
- 4 jednolůžkové pokoje
- 28 dvoulůžkových pokojů s přistýlkou
- 5 čtyřlůžkových pokojů (2 ložnice se společným soc. zařízením) - vhodné pro rodiny

**Obrázek 6:** Hotelové pokoje



Zdroj: <http://hotelopera.cz/>

**Tabulka 3:** Ceník ubytování

Varianta pokoje	Cena
Jednolůžkový pokoj	od 690 Kč do 760 Kč
Dvoulůžkový pokoj	od 980 Kč do 1 120 Kč
Dvoulůžkový pokoj obsazen 1 osobou	od 790 Kč do 860 Kč
Dvoulůžkový pokoj s přistýlkou	od 1 290 Kč do 1 500 Kč
Čtyřlůžkový pokoj	od 1 600 Kč do 1 880 Kč
Apartmá	od 1 900 Kč do 2 040 Kč
Přistýlka	310 Kč
Příplatek za psa (pouze malá plemena)	100 Kč

Zdroj: <http://hotelopera.cz/>

- Skupinám nad 15 osob je nabídnuta rautová snídaně v hodnotě cca 100 Kč.
- Při ubytování skupin nad 20 osob je možné stanovit ceny dohodou.
- Ubytování je pro děti do 3 let zdarma.
- Apartmá pro novomanželské páry je při svatební hostině nad 30 hostů zdarma.

### **Kavárna a vinárna**

Kapacita kavárny činí 50 osob a v letních měsících je otevřena menší zahrádka s venkovním posezením.

Vinárna umožňuje návštěvníkům prodej kvalitních vín přímo z vinařství Znovín Znojmo. V letních měsících je sortiment rozšířen o prodej točené zmrzliny.

**Obrázek 7:** Kavárna, vinárna



*Zdroj: <http://hotelopera.cz/>*

### **Bowling, venkovní zahrádka, sauna**

Pro hráče bowlingu jsou zde k dispozici 2 dráhy s příjemným posezením doplněným o kulečnickový stůl. Venkovní zahrádka nabízí příjemné posezení pod přístřeškem v horkých letních měsících. Hotelovým hostům je mimo jiné nabídnuta možnost odpočinku a relaxace v nově vybudované sauně.

## 5 Analýza současného stavu s ohledem na spokojenost zákazníků

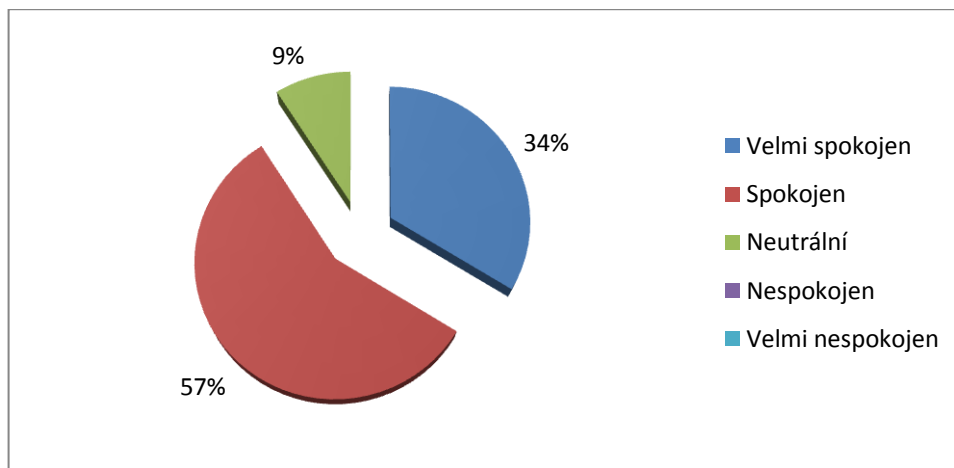
Analyzování současného stavu spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami Grand hotelu Opera proběhlo na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno přímo v prostorách hotelu. Dotazníky byly umístěny na stolech navštěvujících prostor.

### 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení jednotlivých otázek je vyjádřeno prostřednictvím grafů. Ke každému grafu je zpracovaný příslušný komentář týkající se výsledků prováděného dotazníkového šetření.

#### Otázka 1: Jak se Vám líbí nově zrekonstruované hotelové prostory?

Graf 1: Zrekonstruované hotelové prostory

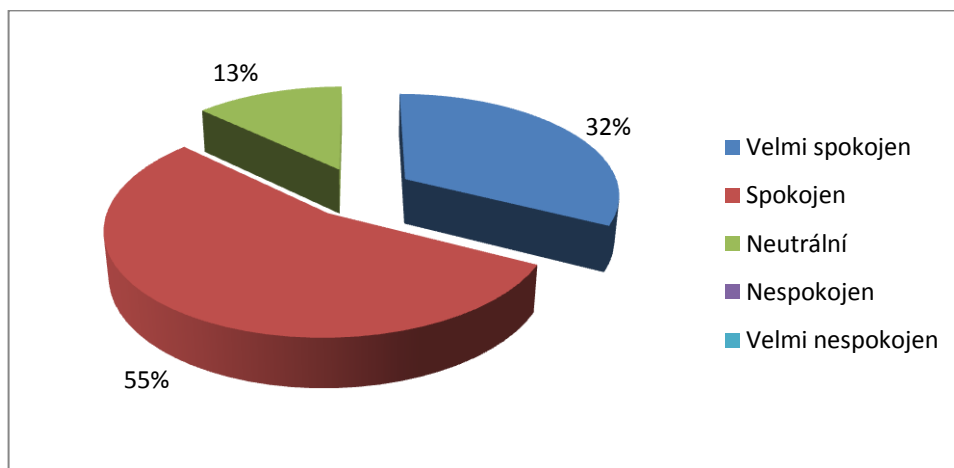


Zdroj: vlastní výzkum

Z celkového počtu 77 respondentů, je 34 % velmi spokojeno s nově zrekonstruovanými hotelovými prostory, 57 % dotazovaných je spokojeno a 9 % odpovídajících k hodnocení rekonstrukce zaujímá neutrální postoj. Z grafu je patrné, že návštěvníkům se rekonstrukce líbí a jsou s ní spokojeni. Rekonstrukce tedy splnila svůj účel a na návštěvníky hotelových prostor působí příznivě.

### Otázka 2: Jak jste spokojen(a) s vybavením hotelu?

Graf 2: Spokojenost s vybavením hotelu

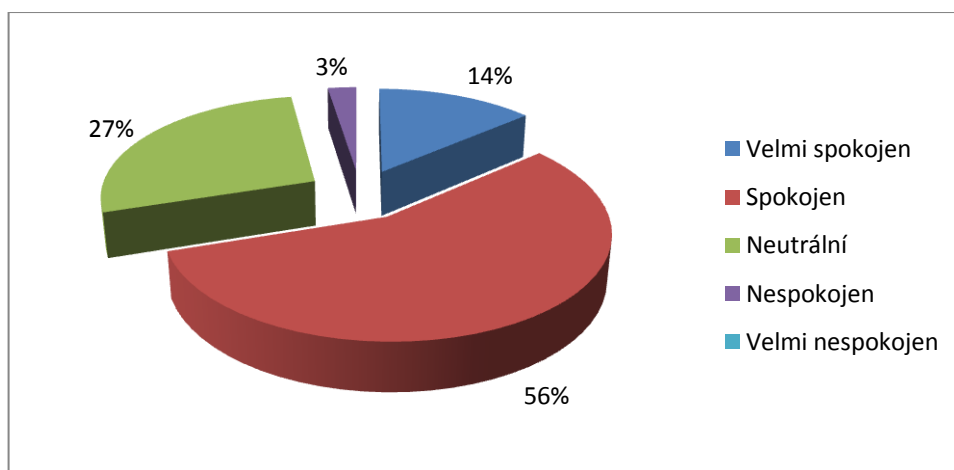


Zdroj: vlastní výzkum

Graf 2 odkazuje na spokojenost s vybavením hotelu. 32 % respondentů je velmi spokojených s vybavením hotelu, 55 % je spokojených a 9 % dotazovaných hodnotilo otázku neutrálním stanoviskem.

### Otázka 3: Jak jste spokojen(a) s přístupem personálu?

Graf 3: Spokojenost s přístupem personálu



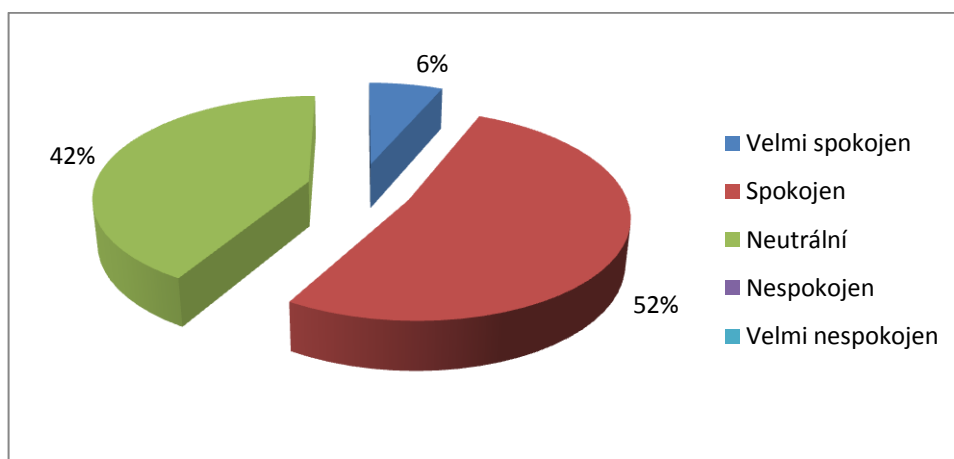
Zdroj: vlastní výzkum

S přístupem personálu je 14 % dotazovaných velmi spokojeno, 56 % odpovídajících je spokojeno, 27 % respondentů hodnotí přístup personálu neutrálně. S přístupem personálu jsou 3 % dotazovaných nespokojena. Negativní přístup zaměstnanců k hotelovým návštěvníkům

může do velké míry záporně ovlivnit spokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Respondenti měli možnost v případě nespokojenosti uvést důvod této skutečnosti. Důvod nespokojenosti byla pomalá obsluha nebo dlouhé prodlevy v obsluze.

#### Otázka 4: Jak byste ohodnotil(a) hotelové služby?

Graf 4: Hodnocení hotelových služeb

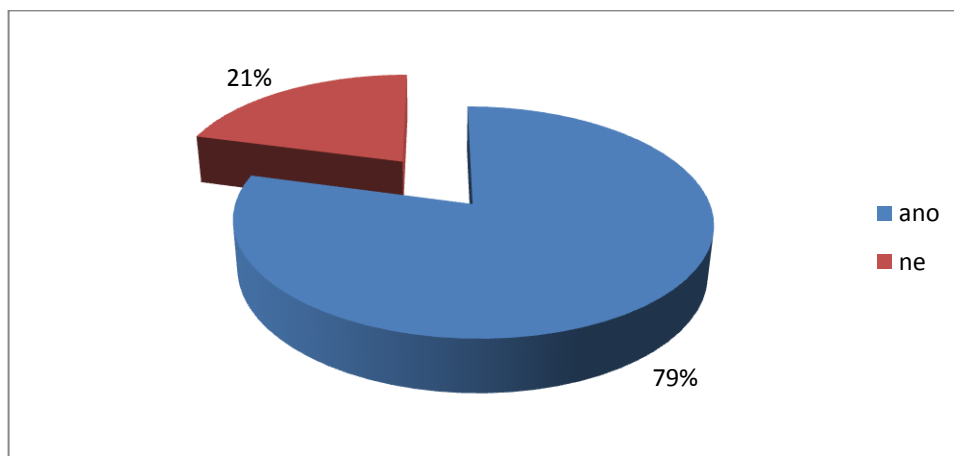


Zdroj: vlastní výzkum

Velmi spokojeno je se službami hotelu 6 % dotazovaných, 52 % tázaných je spokojeno. Variantu neutrálního hodnocení zvolilo 42 % respondentů.

#### Otázka 5: Navštívil(a) jste někdy některou ze společenských akcí?

Graf 5: Návštěvnost společenských akcí

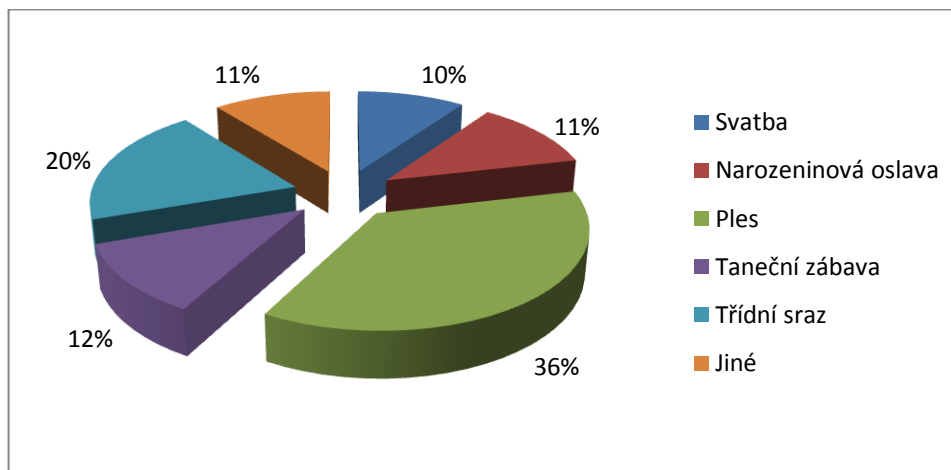


Zdroj: vlastní výzkum

Z celkového počtu 77 respondentů se 79 % dotazovaných zúčastnilo nějaké společenské akce v prostorách hotelu. 21 % respondentů uvádí, že se žádné společenské akce nezúčastnilo. Převážná část odpovídajících má zkušenosti s kulturními událostmi konanými v hotelových prostorách.

**Otázka 6: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) ano, uveďte kterou?**

*Graf 6: Navštívené společenské akce*

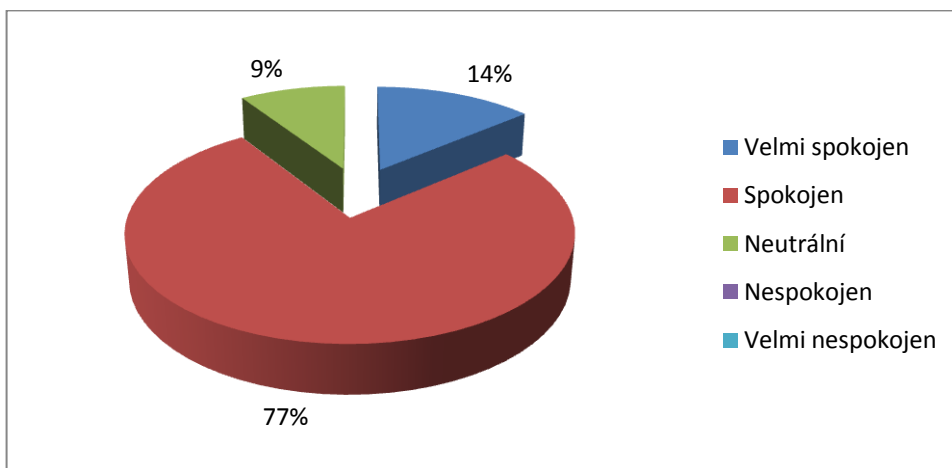


*Zdroj: vlastní výzkum*

Graf 6 podává informace o návštěvnosti společenských událostí v prostorách hotelu. 36 % respondentů navštívilo některý z plesů, který se pravidelně každý rok v těchto prostorách koná. 20 % tázaných má zkušenosti s třídním srazem. 11 % dotazovaných se zúčastnilo narozeninové oslavy. Svatební hostinu zde navštívilo 10 % dotazovaných. Taneční zábavu navštívilo 12 % respondentů. 11 % dotazovaných navštívilo jinou událost, nejčastěji se jednalo o křtiny, různá školení a pracovní schůze, silvestrovské párty a pohřby.

### Otázka 7: Jak jste byl(a) spokojen(a) se službami hotelu v průběhu společenské akce?

Graf 7: Spokojenost s průběhem společenské akce

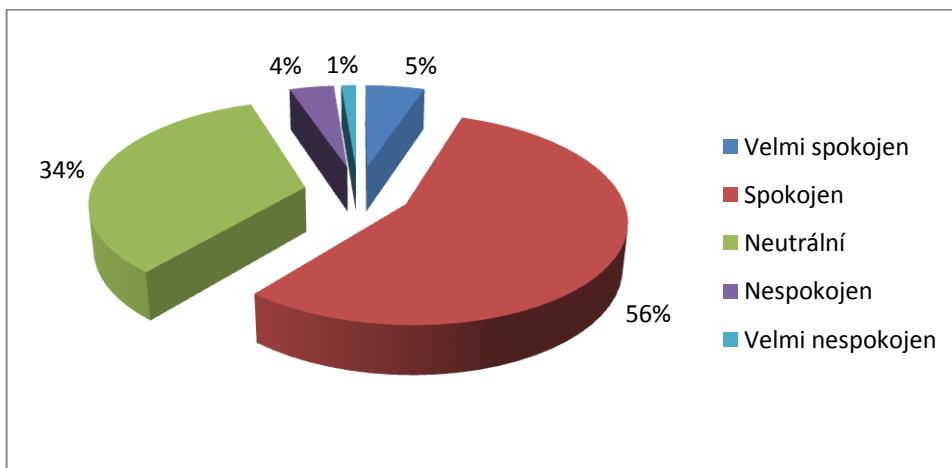


Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti, kteří se zúčastnili společenské akce byli ve velké míře spokojeni s průběhem konané události. Z celkového počtu 77 dotazovaných, 65 respondentů navštívilo výše zmíněné události, z toho 14 % respondentů bylo s průběhem akce velmi spokojeno. Dalších 77 % bylo spokojeno a 9 % dotazovaných hodnotilo otázku neutrálně.

### Otázka 8: Jak jste spokojen(a) s cenami?

Graf 8: Spokojenost s cenami



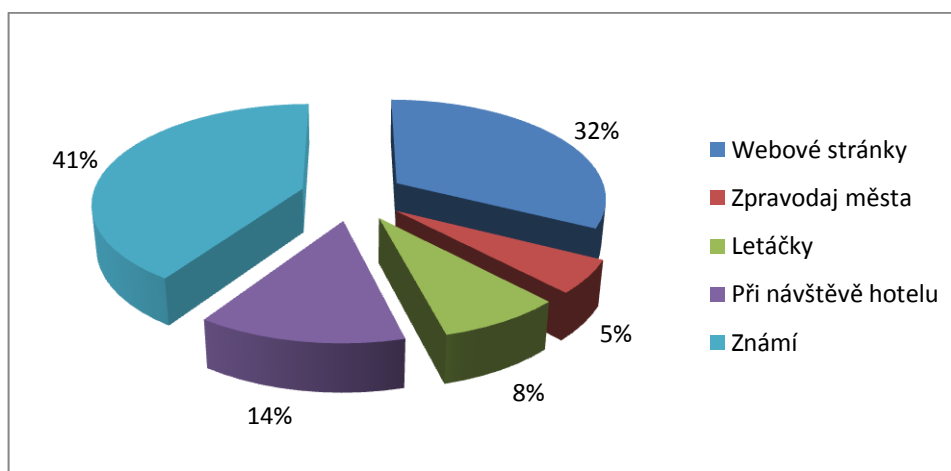
Zdroj: vlastní výzkum



Graf 8 informuje o spokojenosti návštěvníků s cenami. 5 % dotazovaných uvádí, že je s cenami velmi spokojeno, spokojeno je 56 % respondentů, neutrálně ceny hodnotí 34 %. Nespokojeni s cenami jsou 4 % tázaných a 1 % z dotazovaných je s cenami velmi nespokojeno.

### Otázka 9: Jak získáváte nové informace o nových službách hotelu?

Graf 9: Získávání informací o službách hotelu

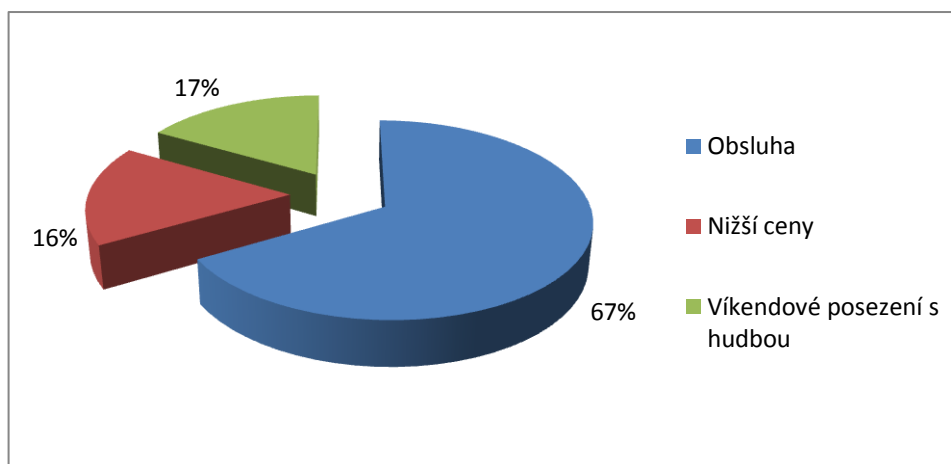


Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku týkající se získávání nových informací o hotelových službách odpovědělo 37 respondentů. Tato otázka byla otevřená, kdy mohl respondent sdělit svoje názory a připomínky. 41 % respondentů uvedlo za zdroj své známé. Dalším nejvíce využívaným zdrojem informací jsou webové stránky hotelu, na kterých se hosté dozvídají informace o konaných akcích. Webové stránky využívá 32 % respondentů. Zájemci si mohou zřídit zaslání aktualit na e-mail. 14 % dotazovaných získává informace přímo při návštěvě hotelu od personálu. 8 % z tázaných využívá letáčky jako zdroj informací. Informace z místního Zpravodaje využívá 5 % respondentů.

**Otázka 10: Co byste navrhli(a) změnit v chodu restaurace? Navrhněte změnu, která by přispěla ke zvýšení Vaší spokojenosti.**

*Graf 10: Návrh na změnu v chodu restaurace*

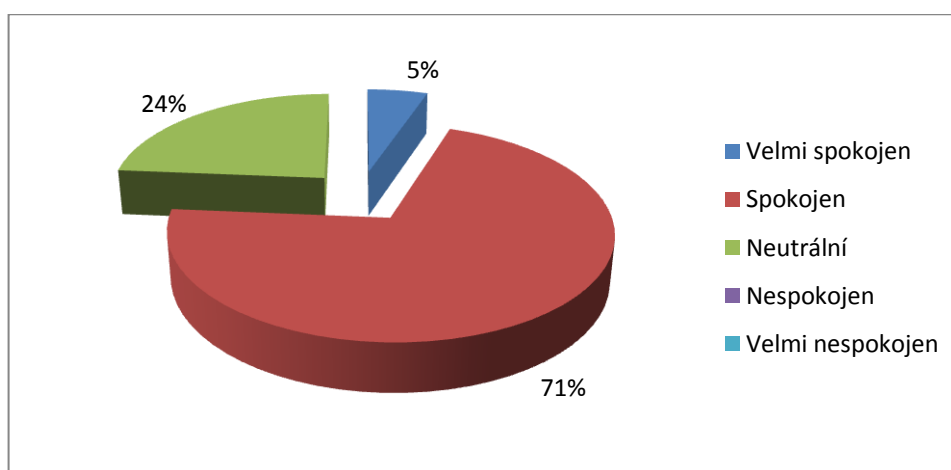


*Zdroj: vlastní výzkum*

Respondenti měli možnost vypsát svoje náměty, které by napomohly k vylepšení chodu restauračního zařízení. 67 % respondentů by uvítalo rychlejší a vlídnější obsluhu. 16 % dotazovaných by navrhlo snížit ceny jak nápojů, tak i pokrmů. 17 % tázaných by uvítalo po celý rok víkendové posezení s hudbou.

**Otázka 11: Jste spokojen(a) s nabídkou pokrmů?**

*Graf 11: Spokojenost s nabídkou pokrmů*

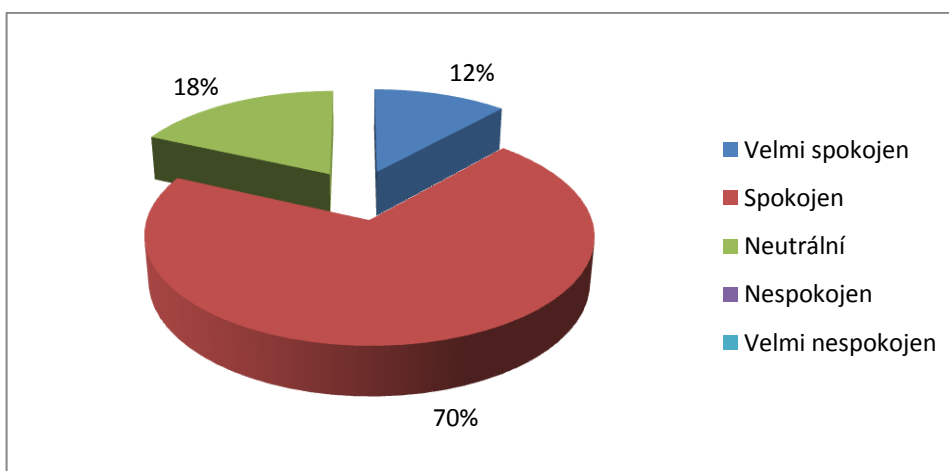


*Zdroj: vlastní výzkum*

Graf 11 zobrazuje spokojenost s nabídkou pokrmů. 5 % respondentů je velmi spokojeno s nabídkou pokrmů, 71 % dotazovaných je spokojeno a 24 % tázaných hodnotí nabídku pokrmů neutrálně.

**Otázka 12: Jste spokojen(a) s nabídkou nápojů?**

*Graf 12: Spokojenost s nabídkou nápojů*

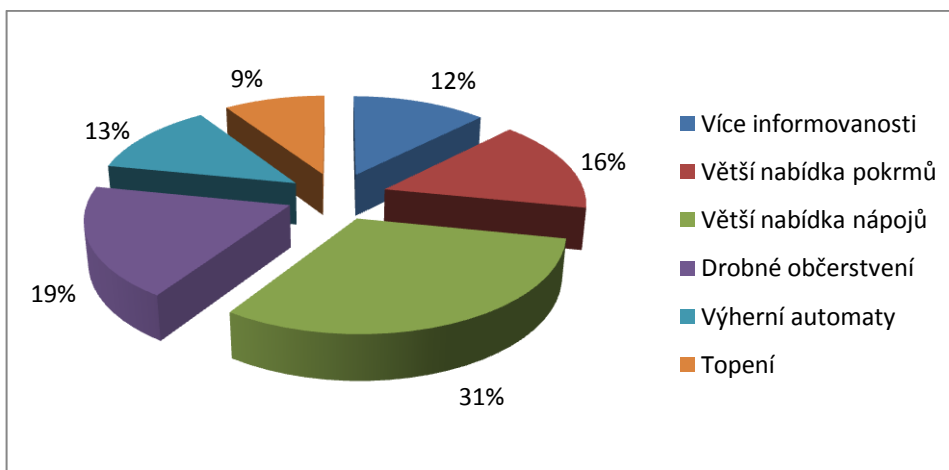


*Zdroj: vlastní výzkum*

S nabídkou nápojů je 12 % respondentů velmi spokojeno, 75 % tázaných je spokojeno a 13 % dotazovaných se vyjádřilo v této otázce neutrálně.

**Otázka 13: Uveďte s čím jste nespokojen(a), co Vám chybí v nabídce?**

*Graf 13: Co chybí v nabídce, nespokojenost se službami*

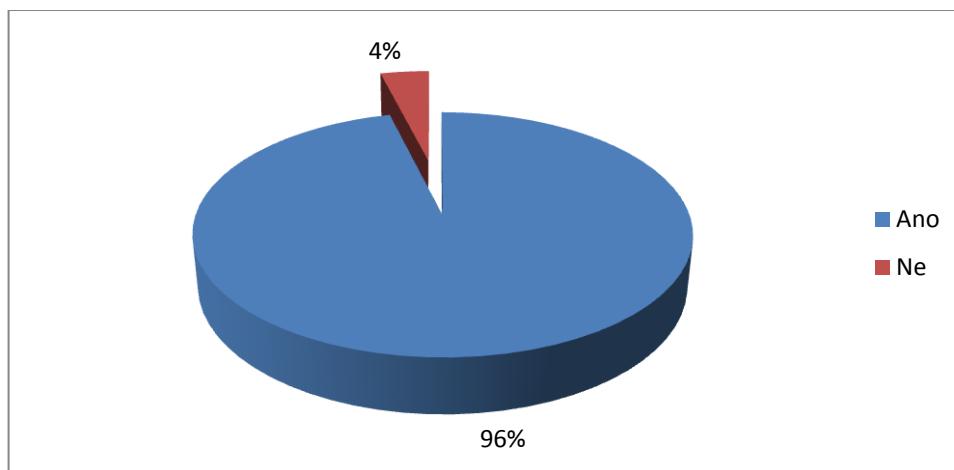


*Zdroj: vlastní výzkum*

16 % dotazovaných by rozšířilo nabídku pokrmů a 31 % respondentů navrhuje rozšíření nabídky nápojů. 19 % dotazovaných chybí něco drobného k jídlu po 22 hod. Kuchyň je k dispozici do 22 hod. Výherní automaty iritují 12 % tázaných. Větší informovanost o budoucích aktivitách v prostorách hotelu by uvítalo 12 %. V zimním období je 9 % respondentů nespokojeno s málo vytopenými prostory v hotelovém zařízení.

**Otázka 14: Doporučil(a) byste podnik svým přátelům a blízkým?**

*Graf 14: Doporučení podniku*

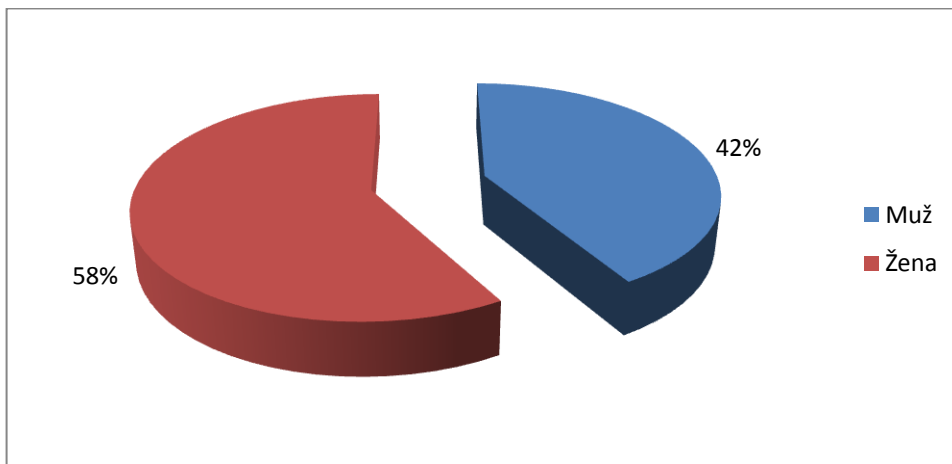


*Zdroj: vlastní výzkum*

Zda by respondenti doporučili podnik svým blízkým, znázorňuje graf 14. Jednoznačně 96 % dotazovaných by hotel doporučilo svým přátelům a blízkým. 4 % dotazovaných však uvádí, že by jim podnik nedoporučilo. Tito respondenti byli nespokojeni s cenami a přístupem personálu.

### Otázka 15: Jaké je vaše pohlaví?

Graf 15: Pohlaví respondentů

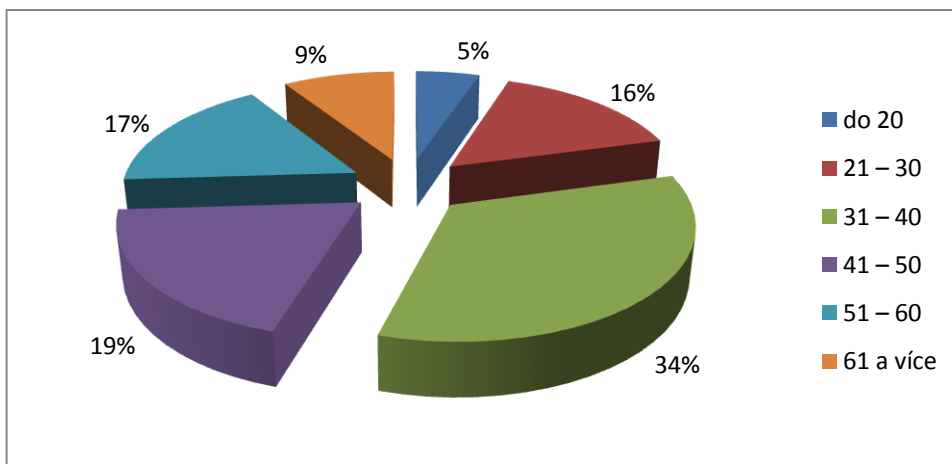


Zdroj: vlastní výzkum

Celkový počet 77 respondentů je tvořen z 58 % ženami a ze 42 % je tvořen muži.

### Otázka 16: Kolik je Vám let?

Graf 16: Věk respondentů

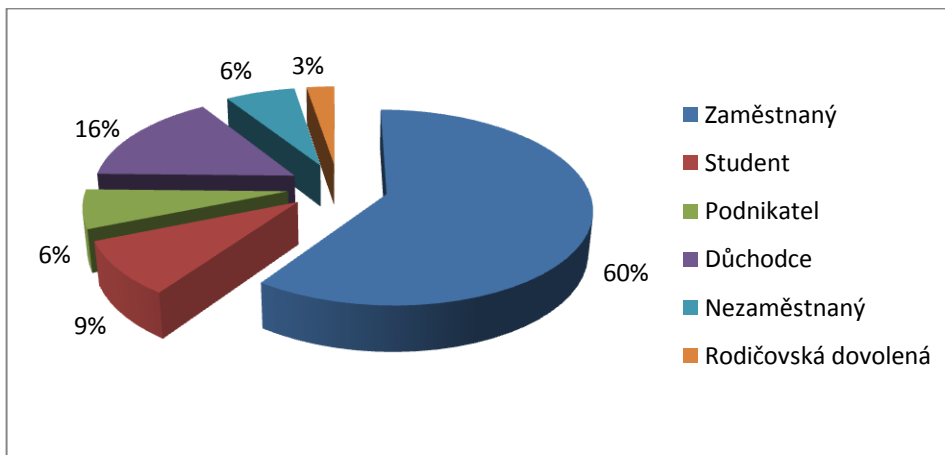


Zdroj: vlastní výzkum

Graf 16 znázorňuje věkové kategorie, do kterých jsou respondenti zařazeni. Do 20 let je začleněno 5 % dotazovaných. Kategorii 21 – 30 let tvoří 16 % dotazovaných. Ve věkovém rozmezí 31 – 40 let navštěvuje hotelové prostory 34 % respondentů. 19 % tázaných se řadí do kategorie věku 41 – 50 let. 17 % dotazovaných uvádí věkovou kategorii 51 – 60 let a 9 % respondentů je ve věku 61 let a více.

### Otázka 17: Vaše pracovní profese?

Graf 17: Pracovní profese

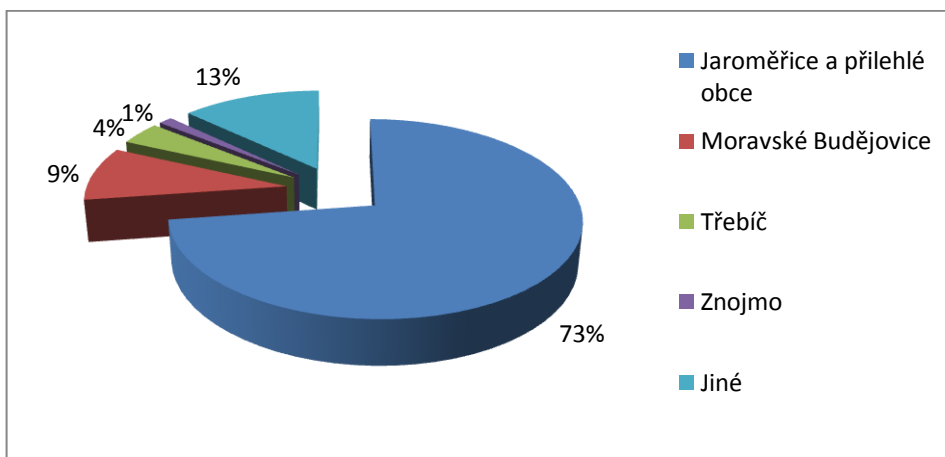


Zdroj: vlastní výzkum

60 % dotazovaných uvedlo, že je zaměstnaných. Studenti tvoří 9 % respondentů. 6 % dotazovaných uvádí, že jsou podnikatelé. 16 % dotazovaných jsou návštěvníci důchodového věku. 6 % respondentů je nezaměstnaných a 3 % z tázaných jsou na rodičovské dovolené.

### Otázka 18: Jaké je Vaše bydliště?

Graf 18: Bydliště respondentů



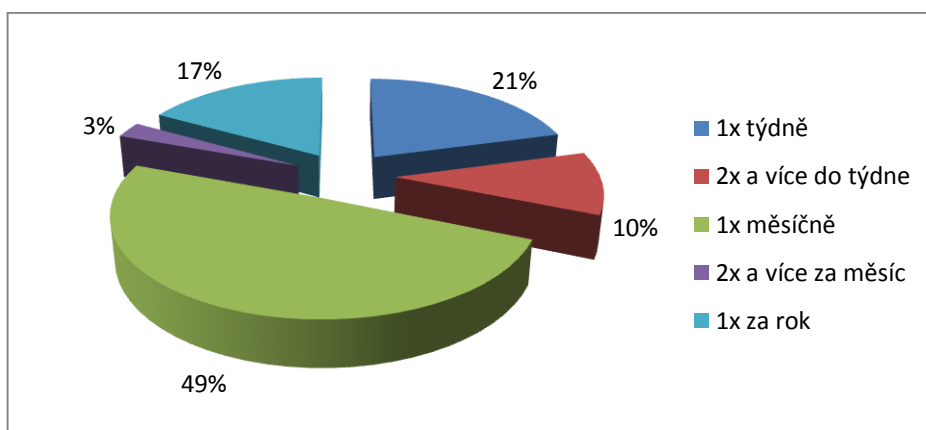
Zdroj: vlastní výzkum

Převážná většina dotazovaných má bydliště v Jaroměřicích nad Rokytnou, kde také sídlí hotel. 73 % respondent tvoří místní obyvatelé. Z Moravských Budějovic přijíždí do restauračního

zařízení 9 % dotazovaných. Respondenti z Třebíče tvoří 4 %. Znojmo za své bydliště uvedlo 1 % z tázaných. Kategorie jiné obsahuje 13 % respondentů, kteří uvedli své bydliště jiné, než které je v nabídce. V této kategorii byla uvedena odpověď Jihlava, Praha a Slovenská republika.

### Otázka 19: Jak často navštěvujete hotelové prostory?

Graf 19: Četnost návštěvnosti

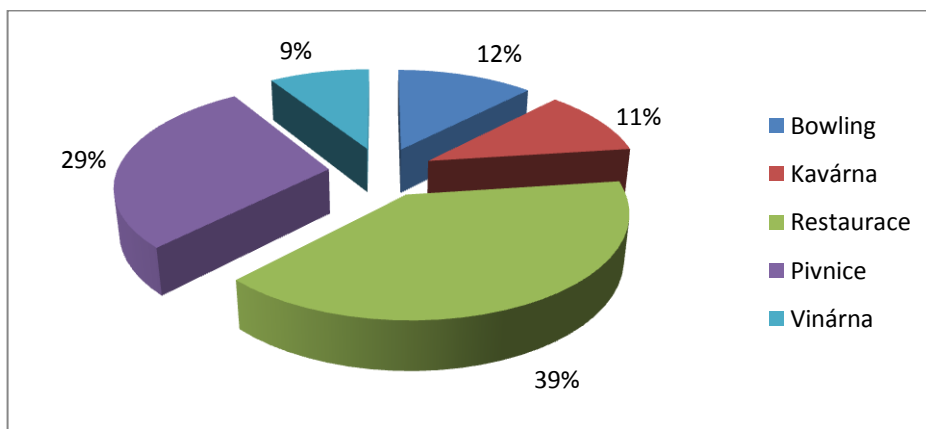


Zdroj: vlastní výzkum

Hotelové prostory 21 % respondentů navštěvuje 1x týdně, 2x a více do týdne do hotelu zavítá 10 % dotazovaných. Návštěvnost 1x měsíčně uvádí 49 % z tázaných. Prostory hotelu navštíví 3 % respondentů 2x a více do měsíce. 17 % dotazovaných uvádí, že hotel navštěvuje 1x za rok.

### Otázka 20: Které hotelové prostory navštěvujete nejvíce?

Graf 20: Nejčastěji navštěvované hotelové prostory



Zdroj: vlastní výzkum

Poslední graf 20 znázorňuje, které prostory jsou dotazovanými nejčastěji navštěvovány. 12 % respondentů navštěvuje bowling. Do kavárny jich zavítá 11 %. Největší návštěvnosti se těší restaurace, kterou navštěvuje 39 % respondentů. Druhou v pořadí je pivnice, jejíž prostory navštěvuje 29 % respondentů. Vinárnu navštěvuje 9 % z dotazovaných.

## 5.2 Souhrnné vyjádření spokojenosti zákazníků

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do grafů. Vyhodnocení grafů je doplněno komentářem, týkajícím se výsledků dotazníkového šetření. Pro vyjádření celkové spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami slouží následující tabulka, ve které je uveden počet respondentů, kteří odpovídali na jednotlivé otázky včetně procentuálního vyjádření.

Četnost hodnocení respondentů, která je označena stupnicí 1 – 5, odpovídá následujícímu hodnocení: 1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – neutrální, 4 – nespokojen, 5 – velmi nespokojen.

**Tabulka 4:** Souhrnné hodnocení znaků spokojenosti zákazníků

Spokojenost	Četnost hodnocení respondentů (počet; %)					Průměrná spokojenost
	1	2	3	4	5	
Hotelové prostory	26	44	7	0	0	1,75
	34 %	57 %	9 %	0 %	0 %	
Vybavení	25	42	10	0	0	1,81
	32 %	55 %	13 %	0 %	0 %	
Personál	11	43	22	2	0	2,22
	14 %	56 %	27 %	3 %	0 %	
Služby	5	40	32	0	0	2,35
	6 %	52 %	42 %	0 %	0 %	
Společenské akce	9	50	6	0	0	1,95
	14 %	77 %	9 %	0 %	0 %	
Cena	4	43	26	3	1	2,40
	5 %	56 %	34 %	4 %	1 %	
Nabídka pokrmů	4	55	18	0	0	2,18
	5 %	71 %	24 %	0 %	0 %	
Nabídka nápojů	9	58	10	0	0	2,01
	12 %	75 %	13 %	0 %	0 %	
<b>Průměr</b>	<b>12</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,09</b>
	<b>16 %</b>	<b>61 %</b>	<b>21 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	

*Zdroj: vlastní vypracování*



Z tabulky, která znázorňuje souhrnné hodnocení spokojenosti zákazníků, vyplývají následující skutečnosti:

- Návštěvníci hotelových prostor jsou s nabízenými službami spokojeni. Celková průměrná spokojenost činí 2,09. Průměrná spokojenost zákazníků s jednotlivými atributy se pohybuje v rozmezí 1,75 až 2,40.
- Nejvíce jsou návštěvníci spokojeni s hotelovými prostory, hodnota 1,75. Nejhorší hodnocení získala spokojenost s hotelovými cenami, hodnota 2,40.
- Se službami hotelových prostor je velmi spokojeno 16 % dotazovaných. 61 % respondentů je se službami spokojeno. Neutrální hodnocení zaujalo 21 % respondentů. Nespokojeno je 1 % respondentů a velmi nespokojených je také 1 %. Hotelu hrozí, že přijde o 23 % návštěvníků, neboť ti uvedli, že jsou nespokojeni, velmi nespokojeni či zaujali neutrální postoj. Respondenti, kteří hodnotí neutrálně mohou rychle podnik přestat navštěvovat a uspokojovat své potřeby u konkurence.

## 5.3 SWOT analýza

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření a rozhovoru s majitelkou hotelu je možné provést SWOT analýzu. SWOT analýza se využívá k analyzování současného stavu za pomoci hodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení podniku. Hotel se může zaměřit na oblasti, které je třeba vylepšit a jaké příležitosti se mu na trhu nabízí a může je využít ve svůj prospěch.

### 5.3.1 Silné stránky

**Výborná dostupnost** – hotel se nachází v centru města. V blízkosti hotelového komplexu je zřízeno autobusové nádraží, které je vzdálené cca 2 minuty chůze.

**Parkoviště** – součástí hotelových prostor je i vlastní parkoviště pro návštěvníky hotelu, které je zcela bezplatné.

**Webové stránky** – internetové stránky poskytují přehled o nabízených službách a také aktuálním dění v hotelových prostorách. Součástí sekce “aktuality” je možnost zasílání novinek na e-mail žadatele. Webové stránky jsou doplněny fotografiemi hotelových prostor.

**Služby** – hotel nabízí poměrně širokou škálu služeb. Jedná se o ubytování, restaurační zařízení, které je rozděleno na kuřácké a nekuřácké, kavárnu a vinárnu. Nabízí vyžití v podobě bowlingu či kulečnicku. Pro hotelové návštěvníky je k dispozici sauna. Jsou zde mimo jiné nabízeny kulturní programy, v podobě tanečních zábav, silvestrovských párty, plesů atd.

**Zrekonstruované prostory** – moderně zrekonstruované prostory působí na zákazníky velmi příjemně. Rekonstrukcí hotel nabízí širší spektrum služeb oproti předchozím obdobím.

### 5.3.2 Slabé stránky

**Personál** – zákazníci jsou velmi citliví na chování personálu. Pomalý a nepříliš vstřícný personál může hotel připravit o řadu zákazníků.

**Bezbariérový přístup** – přístup pro vozíčkáře je do prostor hotelu značně ztížený, neboť schody jsou jediným přístupem do hotelu.

**Nedostatečná informovanost** – v hotelových prostorách se koná řada společenských a kulturních událostí. Hotel využívá Zpravodaj města a internetové stránky jako zdroj informování veřejnosti. Nedostatečnou informovaností hotel může přicházet o velké množství zákazníků, kteří by danou událost rádi navštívili, ale bohužel na ni nebyli včas a řádně upozorněni.

### 5.3.3 Příležitosti

**Slevové portály** – v současné době jsou na trhu velkým trendem slevové portály, které nabízejí různé cenové výhody. Mimo jiné jsou zde nabízeny slevy na ubytovací, restaurační či relaxační vyžití. Hotelu se tak nabízí možnost oslovit veřejnost slevovou nabídkou na ubytování a stravování.

**Zahraniční turisté** – proniknutím na zahraniční trhy by získal hotel novou klientelu, která by využívala hotelové prostory k návštěvám na delší časové období. Podniku by se tak zvýšila obsazenost pokojů.

**WIFI** – v současné době mnoho lidí využívá ve svém běžném životě téměř denně internet. Návštěvníci na tato místa zavítají z různých důvodů, například i kvůli pracovním schůzkám. Bezdrátové připojení k internetu v celém objektu by velice ocenili návštěvníci ubytovacích prostor.

**Sociální síť Facebook** – prostřednictvím této sociální sítě, kterou denně navštíví tisíce uživatelů, si hotel zajistí bezplatnou a efektivní reklamu. Na profilu hotelu může být k dispozici sekce s fotografiemi hotelu či přehled nabízených služeb doplněných o ceník.

### 5.3.4 Ohrožení

**Konkurenční podniky** – ve městě, ale i v okolí se nachází nemalé množství podniků, které se zabývají restaurační a ubytovací činností. Konkurenční podniky mohou připravit hotel nejen o stávající zákazníky, ale také o zákazníky potenciální.

**DPH, inflace** – tyto ekonomické faktory mohou mít ve svém důsledku navýšení cen poskytovaných služeb, čímž mohou připravit hotel o řadu návštěvníků.

**Sezónnost** – ve městě je řada historických památek, včetně barokního zámku, který je v provozu od dubna do října. V době, kdy je zámek k dispozici turistům, přijíždí do města řada návštěvníků, což vede k větší návštěvnosti hotelových prostor. Zimní období s sebou může přinést úbytek zákazníků.

### 5.3.5 Matice IFE

Prostřednictvím této matice jsou hodnoceny vnitřní faktory podniku. Silným a slabým stránkám je přidělena váha a známka. Součet vah se musí rovnat 1. Váha a známka se násobí, následně se provede součet. Znamka je stanovena stupnicí 1–5, přičemž 5 je nejlepší hodnocení.

**Tabulka 5:** Matice IFE – silné stránky

Silná stránka	Váha	Znamka	Vážené skóre
Dostupnost	0,3	5	1,5
Parkoviště	0,2	3	0,6
Webové stránky	0,1	3	0,3

Služby	0,3	4	1,2
Zrekonstruované prostory	0,1	3	0,3
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,9</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 6:** Matice IFE – slabé stránky

Slabá stránka	Váha	Známka	Vážené skóre
Personál	0,5	2	1
Bezbariérový přístup	0,2	3	0,6
Informovanost	0,3	3	0,9
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,5</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

### 5.3.6 Matice EFE

Na základě matice EFE jsou hodnoceny vnější faktory podniku. Váha a známka je přidělena příležitostem a ohrožení hotelu, které mohou mít na provoz vliv.

**Tabulka 7:** Matice EFE - příležitosti

Příležitosti	Váha	Známka	Vážené skóre
Slevové portály	0,4	3	1,2
Zahraniční turisté	0,3	4	1,2
Facebook	0,2	3	0,6
WIFI	0,1	3	0,3
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,3</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 8:** Matice EFE - ohrožení

Ohrožení	Váha	Známka	Vážené skóre
Konkurenční podniky	0,4	3	1,2
DPH, inflace	0,3	3	0,9
Sezónnost	0,3	3	0,9
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Hodnoty silných a slabých stránek, včetně příležitostí a ohrožení jsou zaznamenány v následující tabulce.

**Tabulka 9:** Pozice na trhu na základě SWOT analýzy

<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky <u>S</u></b> 3,9	<b>Slabé stránky <u>W</u></b> 2,5
<b>Externí faktory</b>		
<b>Příležitosti trhu <u>O</u></b> 3,3	<b>Přístup <u>SO</u></b>	Přístup <u>WO</u>
<b>Ohrožení na trhu <u>T</u></b> 3	Přístup <u>ST</u>	Přístup <u>WT</u>

*Zdroj: vlastní tvorba*

SWOT analýza poukázala na silné a slabé stránky hotelu. Faktory, které se podílejí na prosperitě hotelového zařízení, jsou dostupnost, vlastní parkoviště, webové stránky, služby a zrekonstruované prostory. Z analýzy jsou také patrné prvky, které jsou pro zařízení významné, ale je potřeba zaměřit se na jejich vylepšení. Větší pozornost by bylo vhodné věnovat výběru personálu, vybudování bezbariérového přístupu a dostatečné informovanosti široké veřejnosti o všech událostech, které se budou v hotelu konat.

Analýza nabízí přehled příležitostí a ohrožení pro hotel. Může být využita příležitost v podobě slevových portálů, sociálních sítí, získání zahraniční klientely a zřízení bezdrátového připojení k internetu. Ohrožení je představováno konkurencí v oboru, ekonomickými faktory, jako je inflace, DPH a sezónnost.

## 6 Návrh opatření

Na základě informací, které byly získány z dotazníkového šetření, byla navržena následující opatření, která by měla vést k vyšší spokojenosti návštěvníků s poskytovanými službami.

- **Zlepšení propagace konaných akcí**

Hotel využívá jako zdroj informací o blížících se událostech svoje webové stránky, letáčky umístěné v hotelových prostorách, Zpravodaj města Jaroměřice nad Rokytnou, případně místní rozhlas. V době konání plesů bývá vyvěšen poutač v proskleném prostoru hotelu. V dotazníku se vyskytla připomínka, že respondentům chybí větší informovanost o dění v hotelu. Převážná část dotazovaných se o novinkách dozvídá od svých známých, kteří navštěvují hotelové prostory častěji.

Je navrženo, aby o všech konaných akcích byli občané Jaroměřic informováni tištěnými letáčky, které jim budou doručeny přímo do jejich schránek. Pro dosažení dostatečné informovanosti obyvatel je potřeba natisknutí cca 1 150 letáčků. Množství letáčků odpovídá počtu obydlených domů v Jaroměřicích nad Rokytnou.

Na každou blížící se událost by mohl upozornit místní rozhlas a regionální rádia.

- **Obměna personálu**

Poměrně velká část respondentů je nespokojena s personálem. Důvodem jejich nespokojenosti je pomalost obsluhujících, nízká vstřícnost a ochota. Někteří také uvedli nepříjemné chování obsluhujících k hostům. Samozřejmě se hodnocení nevztahuje na celý obsluhující personál.

Majitelka by tedy měla více sledovat a zajímat se o vztah číšníků k návštěvníkům. Zjištěné případné nedostatky řešit s dotyčným pracovníkem prostřednictvím rozumné dohody a pokud by se jeho nežádoucí chování nadále opakovalo, tak zvážit variantu přijmutí jiného pracovníka, který by se k hotelovým hostům choval vlídněji. Obsluha udělá velký dojem na zákazníka. Mnoho návštěvníků restauračních zařízení nenavštěvuje konkrétní podniky, i když v podniku dobře vaří, nabízí příjemné prostředí, ale je zde nepříjemná obsluha, která návštěvníka nemalým způsobem ovlivní a odradí od návštěvy.

- **Elektronický dotazník na webových stránkách hotelu**

Aby měla majitelka nepřetržitý přehled o spokojenosti svých návštěvníků s hotelovými službami, je vhodné, aby na webové stránky [www.hotelopera.cz](http://www.hotelopera.cz) umístila dotazník, který mohou návštěvníci vyplnit. Prostřednictvím online dotazníků může vedení hotelu rychle a pružně reagovat na měnící se potřeby a požadavky zákazníků. Dotazník poslouží k hodnocení spokojenosti zákazníků v restauračním zařízení, ale i v ubytovacím zařízení.

- **Sociální síť Facebook**

V současné době jsou velmi populární mezi uživateli internetu různé sociální sítě, zejména Facebook, který denně navštěvují tisíce uživatelů. Profil si zde mohou založit i různé organizace, což je výborný způsob reklamy a prostředek pro zviditelnění.

- **Rozšíření nabídky pokrmů a nápojů**

Kuchyně hotelu nabízí širokou nabídku pokrmů, jídelníček bývá obměňován, aby byli hosté překvapeni něčím novým. Před časem byla nabídka rozšířena o přípravu pizzy. Restaurální zařízení je pro návštěvníky otevřeno do pozdních večerních či případně ranních hodin. Kuchyně je k dispozici hostům do 22 hodin. Mnohdy se stane, že návštěvníci při svém veselí dostanou chuť na nějakou drobnost, ale kuchyně už není k dispozici.

Doporučením pro hotel je, aby obsluhující personál zajistil pro návštěvníky toasty, hermelíny, utopence, topinky, obložené salámové a sýrové talíře, zeleninové a těstovinové saláty či bagety od 22 hod. Přípravu takových drobných pokrmů zvládne i obsluhující personál a navíc tato příprava není časově náročná. Bagety, saláty a obložené talíře mohou být připraveny předem a umístěny v chladu. Hotelu se tedy nezvednou náklady na prodloužení chodu kuchyně.

Další doporučení spočívá v tom, aby kuchyně byla pro návštěvníky v době konání plesů a silvestrovských oslav otevřena do 24 hodin.

Následující návrh spočívá v zavedení nabídky dezertů a zákusků, které by obzvláště uvítali návštěvníci kavárny.

V nabídce restauračního zařízení chybí respondentům širší nabídka nápojů, zejména nealkoholických nápojů. Rozšíření nabídky sortimentu o více druhů ovocných džusů, ledových čajů by činilo návštěvníky spokojenější. Dále je také navrženo doplnit nabídku o točenou

limonádu. V současné době je k dispozici citronová točená limonáda, dříve však byla v nabídce i točená Kofola, kterou mají návštěvníci velice rádi. Doporučením je mít pro návštěvníky k dispozici jak citronovou limonádu, tak i točenou kofolu.

- **Častější kulturní dění**

V prostorách hotelu se konají plesy, silvestrovské párty, taneční zábavy, karnevaly pro děti, mikulášské besídky a předváděcí akce. V současné době je novinkou akce pod názvem Čaje pro pokročilé a starší, což v sobě ukrývá příjemné posezení s hudbou a možností zatančit si. Hotel se snaží oslovit všechny věkové kategorie.

Návrh spočívá v tom, aby hotel zavedl 1 večer o víkendu pravidelně 2x do měsíce tematické večery s hudbou, které by byly přizpůsobeny jak mladšímu segmentu návštěvníků, tak i pro návštěvníky v pokročilejším věku.

Pro rodiče s dětmi by mohlo být zavedeno také pravidelnější zábavné vyžití v podobě dětských diskoték, různých besídek a koncertů.

V prostorách hotelu by se mohly konat pravidelně různé besedy s cestopisným podtextem a odborné semináře např. z oblasti lidského zdraví a zdravé výživy.

- **Zahraniční návštěvníci**

Oslovení a získání nových zahraničních turistů by napomohlo ke zvýšení návštěvnosti restauračního zařízení včetně ubytovacích prostor. Hotel by tím získal větší zisky a vybudoval by si tak silnější postavení na trhu. Nejlepším prostředkem pro oslovení potenciální zahraniční klientely poslouží cestovní agentura. Hotel spolupracuje s cestovními kancelářemi, ale ty prozatím oslovují pouze tuzemskou klientelu. Doporučení spočívá ve spolupráci s cestovní kanceláří, která bude nabízet služby hotelu i v zahraničí.



## 7 Závěr

Spokojenost zákazníků je nejdůležitějším atributem všech podniků, které se zabývají výrobou či poskytováním služeb. Organizace by se neměly spokojit se současným stavem, který jim přináší vysoké zisky a stále nové zákazníky. Musí se neustále zajímat o spokojenost svých zákazníků, musí získávat informace o jejich potřebách a požadavcích. Měli by tedy neustále zdokonalovat svoji činnost a udržovat silné postavení na trhu. Konkurence je čím dál více silnější, zákazníci jsou více náročnější, jsou lépe informováni a mohou si vybírat mezi poskytovateli určitých služeb či mezi výrobci daných produktů.

Diplomová práce pojednává o spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami v Grand hotelu Opera v Jaroměřicích nad Rokytnou. Výzkum týkající se spokojenosti zákazníků s vybranými službami proběhl na základě dotazníkového šetření. Informace získané z tohoto výzkumu byly zpracovány, analyzovány a následně byly navrženy změny přispívající k dosažení vyšší spokojenosti zákazníků se službami.

Hotel se nachází v centru města, součástí komplexu je také parkoviště pro návštěvníky. Mnoho návštěvníků do hotelového zařízení zavítá právě z důvodu strategicky vhodného umístění. Ačkoliv se po dobu existence hotelu vystřídala řada majitelů, najde se nemalé množství věrných zákazníků, kteří hotel pravidelně navštěvují.

Návrhy na zlepšení, které povedou k vyšší spokojenosti jsou následující:

- **Zlepšení propagace konaných akcí**

Cílem zvýšení propagace blížících se kulturních událostí v hotelu je informování co největšího počtu obyvatel ve svém okolí. Větší informovanost povede k přilákání většího počtu zákazníků a získání nových zákazníků.

- **Obměna personálu**

Poměrně vysoké procento respondentů není spokojeno s personálem v restauračním zařízení. Majitelka, aby měla věnovat pozornost na posouzení vztahu personálu se zákazníkem a provést tak patřičné kroky ke zlepšení úrovně obsluhujících zaměstnanců. Nepříznivé chování ze strany zaměstnanců se může do velké míry podílet na ztrátě velkého množství návštěvníků.

- **Elektronický dotazník na webových stránkách hotelu**

Pomocí online dotazníků na webových stránkách hotelu bude mít vedení neustálý přehled o aktuálním stavu spokojenosti svých zákazníků a může tak pružně reagovat na jejich potřeby a eliminovat případné nedostatky.

- **Sociální síť Facebook**

Zřízením profilu na výše zmíněné sociální síti si zajistí hotel bezplatnou a velice efektivní prezentaci svých služeb, neboť tuto síť denně navštěvuje velký počet uživatelů.

- **Rozšíření nabídky pokrmů a nápojů**

Kuchyně hotelového zařízení je návštěvníkům k dispozici do 22 hod. Hotelu je doporučeno, aby po této hodině měli návštěvníci možnost objednat si něco drobného k jídlu v podobě toastů, topinek, utopenců, hermelínů, baget, sýrových a salámových talířů, zeleninových a těstovinových salátů. Pro návštěvníky by bylo také vhodné mít k dispozici dezerty a zákusky. Rozšíření nabídky o dezerty a zákusky by zejména ocenili návštěvníci kavárny.

Restaurační zařízení nabízí širokou škálu alkoholických i nealkoholických nápojů. Nabídka by však mohla být rozšířena o širší sortiment nealkoholických nápojů, například o točenou limonádu Kofola, ledové čaje a více druhů ovocných džusů.

- **Častější kulturní dění**

Pravidelné konání víkendových večerů s hudbou osloví všechny věkové kategorie stávajících ale i potenciálních návštěvníků. Další návrh spočívá v konání dětských diskoték, besídek a koncertů v pravidelnějším intervalu. Pravidelné besedy s cestopisnými podtexty, či výživové a zdravotní poradenství také osloví široké spektrum zákazníků.

- **Zahraniční návštěvníci**

Zahraniční klientelou by hotel navýšil obsazenost ubytovacích i restauračních prostor, což by se odrazilo v přínosu vyšších zisků a následně by tato skutečnost vedla k zvýšení konkurenceschopnosti.

## 8 Summary

Almost everyone has something to do with hotel services. Nowadays, we are surrounded by a considerable number of companies that operate a hotel business. Tourism development goes hand in hand with hotel services. These days, perhaps every small town offers accommodation in the form of small guesthouses or hotels.

Each hotel or guesthouse is unique because they offer different services, different ways of providing services, facilities, etc. It is hard to survive the competition of other hotels. It is very important to constantly monitor the competition and pay attention to new trends in this branch. Monitoring and measuring customer satisfaction should belong to day-to-day activities of hotels. Satisfied customers bring profit while making highly effective advertising. These days, companies must focus both on dealing with the customer satisfaction of current customers and on winning new customers.

Owners and employees of hotels or guesthouses can use a large number of means to address potential customers and to keep current customers. Every age brings new opportunities, how to attract attention, how to publish services, how to get into people's subconsciousness.

Permanent improvement and implementation of changes to services or ways of offering services mean a big competitive advantage against competitors for hotels. As a result of these methods, hotels get the jump on other competitors because they are not afraid to differentiate themselves and to offer some innovations to their customers. They offer something extra, something that will attract customers and bring them back.

## 9 Použitá literatura

### Literární zdroje

BARLOW, J., MØLLER, C. *A Complaint is a Gift*. 1<sup>st</sup> Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996. 222 p. ISBN 1-881052-81-8.

BENNETT, B. *The Business Plan Work Book*. 3<sup>rd</sup> Edition. Lulu, 2005. 78 p. ISBN 1-4116-6527-9.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 157 s. 80-7261-056-2.

FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.

FOSTER, T. R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.

HESKET, J. L., SASSER Jr., W. E., HART, CH. W. *Služby-cesta k úspěchu*. Victoria Publishing, 1993. 273 s. ISBN 80-85605-36-8.

HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.

HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka. Kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

KOTLER, P. *Marketing Management. Analýza. Plánování. Využití. Kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 227 s. ISBN 80-85603-95-0.

MOZGA, J.; VÍTEK, M. *Strategický marketing*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 239 s. ISBN 80-7041 484-7.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum. Metodologie a aplikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

### **Internetové zdroje**

NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků* [online]. první. Praha 1 : Národní informační středisko pro

podporu jakosti, 2004 [cit. 2012-3-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>>. ISBN 80-02-01672-6.

Hotel Opera [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné na WWW: <<http://hotelopera.cz/>>

Hotel Opera [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. *Fotogalerie hotelu*. Dostupné na WWW: <<http://hotelopera.cz/index.php?nid=3732&lid=CZ&psi=12&pcc=PHOTOIMG&pos=12&fn=&oid=990833>>

Hotel Opera [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. *Ceník pronajímaných prostor*. Dostupné na WWW: <<http://hotelopera.cz/index.php?nid=3732&lid=cs&oid=1785960>>

Hotel Opera [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. *Ubytovací kapacita hotelu*. Dostupné na WWW: <<http://hotelopera.cz/index.php?nid=3732&lid=CZ&oid=463085>>

Hotel Opera [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. *Ceník ubytování platný od 1. 1. 2012*. Dostupné na WWW: <<http://hotelopera.cz/index.php?nid=3732&lid=CZ&oid=990825>>

## SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání jednotlivých typů dotazování .....	20
Tabulka 2: Ceník pronajímaných prostor .....	33
Tabulka 3: Ceník ubytování .....	34
Tabulka 4: Souhrnné hodnocení znaků spokojenosti zákazníků.....	48
Tabulka 5: Matice IFE – silné stránky.....	51
Tabulka 6: Matice IFE – slabé stránky.....	52
Tabulka 7: Matice EFE - příležitosti .....	52
Tabulka 8: Matice EFE - ohrožení .....	52
Tabulka 9: Pozice na trhu na základě SWOT analýzy .....	53

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Evropský model spokojenosti zákazníka .....	12
Obrázek 2: KANO model.....	13
Obrázek 3: Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti .....	15
Obrázek 4: Organizační struktura hotelu .....	31
Obrázek 5: Malá a velká jídelna, pivnice .....	33
Obrázek 6: Hotelové pokoje.....	34
Obrázek 7: Kavárna, vinárna.....	35

### Seznam grafů

Graf 1: Zrekonstruované hotelové prostory .....	36
Graf 2: Spokojenost s vybavením hotelu.....	37
Graf 3: Spokojenost s přístupem personálu .....	37
Graf 4: Hodnocení hotelových služeb .....	38
Graf 5: Návštěvnost společenských akcí .....	38
Graf 6: Navštívené společenské akce .....	39
Graf 7: Spokojenost s průběhem společenské akce .....	40
Graf 8: Spokojenost s cenami.....	40
Graf 9: Získávání informací o službách hotelu.....	41
Graf 10: Návrh na změnu v chodu restaurace.....	42

Graf 11: Spokojenost s nabídkou pokrmů .....	42
Graf 12: Spokojenost s nabídkou nápojů.....	43
Graf 13: Co chybí v nabídce, nespokojenost se službami.....	43
Graf 14: Doporučení podniku.....	44
Graf 15: Pohlaví respondentů.....	45
Graf 16: Věk respondentů .....	45
Graf 17: Pracovní profese .....	46
Graf 18: Bydliště respondentů.....	46
Graf 19: Četnost návštěvnosti .....	47
Graf 20: Nejčastěji navštěvované hotelové prostory .....	47



## **10 Přílohy**

Příloha 1: Strukturovaný rozhovor s majitelkou

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Návrh elektronického dotazníku

## **Příloha 1: Strukturovaný rozhovor s majitelkou**

V přímém rozhovoru byly majitelce hotelu kladeny následující otázky, které se týkají současného provozu hotelu. Majitelce bylo položeno 11 otevřených otázek.

- V jakém roce jste se stala majitelkou hotelu?
- Jaké úpravy hotelových prostor byly provedeny pod Vaším vedením?
- Jakou podobu má současná organizační struktura?
- Svoláváte pravidelné pracovní schůzky?
- Jaká témata jsou na těchto schůzkách se zaměstnanci probírána?
- Jsou pro Vás připomínky od zaměstnanců týkající se provozu důležité?
- Radíte se s personálem ohledně budoucích změn?
- Jaké prostředky využíváte k propagaci hotelových služeb?
- Jakým způsobem se zajímáte o spokojenost svých zákazníků?
- Jak často provádíte průzkum spokojenosti?
- Jaké jsou Vaše budoucí cíle?

## Příloha 2: Dotazník

### DOTAZNÍK

Dobrý den,

v rámci vyhotovení diplomové práce na téma Analýza a zhodnocení měření spokojenosti zákazníků se službami Grand hotelu Opera Vás žádám o anonymní vyplnění krátkého dotazníku. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut Vašeho času a velice tím napomůžete k vypracování diplomové práce. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

#### 1) Jak se Vám líbí nově zrekonstruované hotelové prostory?

velmi spokojen     spokojen     neutrální     nespokojen     velmi nespokojen

Pokud jste odpověděl(a) nespokojen, uveďte proč:

.....

#### 2) Jak jste spokojen(a) s vybavením hotelu?

velmi spokojen     spokojen     neutrální     nespokojen     velmi nespokojen

Pokud jste odpověděl(a) nespokojen, uveďte proč:

.....

#### 3) Jak jste spokojen(a) s přístupem personálu?

velmi spokojen     spokojen     neutrální     nespokojen     velmi nespokojen

Pokud jste odpověděl(a) nespokojen, uveďte proč:

.....

#### 4) Jak byste ohodnotil(a) hotelové služby?

velmi spokojen     spokojen     neutrální     nespokojen     velmi nespokojen

Pokud jste odpověděl(a) nespokojen, uveďte proč:

.....

#### 5) Navštívil(a) jste někdy některou ze společenských akcí?

ano                       ne

**6) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) ano, uveďte kterou?**

- svatba
- narozeninová oslava
- ples
- taneční zábava
- třídní sraz
- jiná.....

**7) Jak jste byl(a) spokojen(a) se službami hotelu v průběhu společenské akce?**

- velmi spokojen     spokojen     neutrální     nespokojen     velmi nespokojen

Pokud jste odpověděl(a) nespokojen, uveďte proč:

.....

**8) Jak jste spokojen(a) s cenami?**

- velmi spokojen     spokojen     neutrální     nespokojen     velmi nespokojen

Pokud jste odpověděl(a) nespokojen, uveďte proč:

.....

**9) Jak získáváte nové informace o nových službách hotelu?**

.....

.....

**10) Co byste navrhl(a) změnit v chodu restaurace? Navrhněte změnu, která by přispěla ke zvýšení Vaší spokojenosti.**

.....

.....

**11) Jste spokojen(a) s nabídkou pokrmů?**

- velmi spokojen     spokojen     neutrální     nespokojen     velmi nespokojen

Pokud jste odpověděl(a) nespokojen, uveďte proč:

.....

**12) Jste spokojen(a) s nabídkou nápojů?**

- velmi spokojen     spokojen     neutrální     nespokojen     velmi nespokojen

Pokud jste odpověděl(a) nespokojen, uveďte proč:

.....

**13) Uveďte s čím, jste nespokojen(a), co vám chybí v nabídce?**

.....

.....

**14) Doporučil(a) byste podnik svým přátelům a blízkým?**

ano

ne

**15) Jaké je vaše pohlaví?**

žena

muž

**16) Kolik je Vám let?**

do 20

21 – 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

61 a více

**17) Vaše pracovní profese?**

zaměstnaný

student

podnikatel

důchodce

nezaměstnaný

rodičovská dovolená

**18) Jaké je Vaše bydliště?**

Jaroměřice a přilehlé obce

Moravské Budějovice

Třebíč

Znojmo

Jiné .....

**19) Jak často navštěvujete hotelové prostory?**

1x týdně

2x a vícekrát do týdne

1x měsíčně

2x a více za měsíc

1x za rok

**20) Které hotelové prostory navštěvujete nejvíce?**

bowling

kavárna

restaurace

pivnice

vinárna

### **Příloha 3: Návrh elektronického dotazníku**

**1) Z jakých zdrojů jste se dozvěděl(a) o našem hotelu?**

internet       tisková reklama       přátelé       cestovní kancelář       jiný

**2) Jaký byl důvod Vaší návštěvy?**

rekreace       pracovní jednání       slavnostní příležitost       jiný

**3) Jak jste spokojen(a) s hotelovými prostory?**

velmi spokojen       spokojen       neutrální       nespokojen       velmi nespokojen

**4) Jak jste spokojen(a) s hotelovým personálem?**

velmi spokojen       spokojen       neutrální       nespokojen       velmi nespokojen

**5) Jak jste spokojen(a) s úrovní a nabídkou pokrmů?**

velmi spokojen       spokojen       neutrální       nespokojen       velmi nespokojen

**6) Jak jste spokojen(a) s nabídkou nápojů?**

velmi spokojen       spokojen       neutrální       nespokojen       velmi nespokojen

**7) Jak jste spokojen(a) s cenami?**

velmi spokojen       spokojen       neutrální       nespokojen       velmi nespokojen

**8) Jak jste spokojen(a) se službami nabízenými recepcí?**

velmi spokojen       spokojen       neutrální       nespokojen       velmi nespokojen

**9) Jak jste spokojen(a) s kvalitou a čistotou pokojů?**

velmi spokojen       spokojen       neutrální       nespokojen       velmi nespokojen

**10) Jak často navštěvujete hotelové prostory?**

1x týdně       2x a více do týdne       1x měsíčně       1x ročně       příležitostně

**11) Které prostory navštěvujete nejčastěji?**

bowling     kavárna     restaurace     pivnice     vinárna     hotelové pokoje

**12 Do které věkové kategorie se řadíte?**

do 20     21 – 30     31 – 40     41 – 50     51 – 60     61 - a více

Pokud chcete, sdělte nám své připomínky a názory:

.....  
.....